

**Hochschule für öffentliche
Verwaltung und Finanzen
Ludwigsburg**
University of Applied Sciences

Die Adaption eines Risikomanagementsystems auf die spezifischen Anforderungen von Kommunen

Master-Thesis

zur Erlangung des Grades eines
Master of Arts (M. A.)
im Master-Studiengang Public Management

vorgelegt von:

Steffen Tengler

Wintersemester 2017/2018

Erstgutachterin: Dr. Jutta Breitenstein
Zweitgutachter: Prof. Dr. Oliver Sievering

Abstract

Jede Art von Handlung zieht auch Risiken mit sich, so auch im kommunalen Bereich. Eine systematische Betrachtung von Risiken durch ein Risikomanagement scheint aber hier nicht durchgeführt zu werden. Zwar sind Kommunen in Deutschland insolvenzunfähig, dennoch können Sie durch das Ignorieren von Risiken in ihrem Handeln stark eingeschränkt werden. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob ein in der Privatwirtschaft etabliertes Risikomanagementsystem auf die spezifischen Anforderungen von Kommunen adaptierbar ist. Die vorliegende Arbeit geht dieser Frage nach und soll zudem einen Überblick über das Thema „kommunales Risikomanagementsystem“ und den derzeitigen Stand in Kommunen über 50.000 Einwohnern verschaffen.

Anmerkung:

In diesem Dokument wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit nur die männliche Form eines Begriffs verwendet. Selbstverständlich beziehen sich die jeweiligen Begriffe sowohl auf weibliche als auch auf männliche Personen.

Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
Anlagenverzeichnis	X
1. Einführung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise	3
2. Risikoverständnis und Begriffsbestimmungen.....	5
2.1 Risiko und Chance.....	5
2.2 Risikomanagement	6
2.3 Kommunen	7
3. Ansätze einer ganzheitlichen Risikobetrachtung.....	8
3.1 Normativer Ansatz.....	8
3.2 Institutioneller Ansatz.....	11
3.3 Wirtschaftswissenschaftlicher Ansatz	12
3.4 Zusammenfassende Betrachtung eines Risikomanagementsystems	13
4. Bestandteile eines Risikomanagementsystems.....	14
4.1 Risikostrategie	14
4.2 Risikofrüherkennung	15
4.2.1 Identifikation	16
4.2.2 Bewertung.....	20
4.2.3 Risikoreporting	26

4.3 Risikobewältigung	30
4.3.1 Steuerung und Überwachung.....	30
4.3.2 Risikocontrolling	35
4.4 Risikoüberwachung	36
4.4.1 Internes Kontrollsystem.....	37
4.4.2 Interne Revision.....	42
4.5 Risikoorganisation	44
4.6 Zusammenfassung	45
4.6.1 Darstellung des Risikomanagementsystems als Regelkreis	45
4.6.2 The Three Lines of Defense im Rahmen des Corporate Governance ..	47
5. Adaption eines Risikomanagementsystems auf Kommunen.....	51
5.1 Kommunale Besonderheiten	52
5.1.1 Kommunales Zielsystem	52
5.1.2 Gesetzliche Vorgaben.....	54
5.1.3 Akteure und Adressaten.....	56
5.1.4 Kommunale Risiken	57
5.2 Spezifische kommunale Anforderungen	60
5.2.1 Risikostrategie	60
5.2.2 Risikofrüherkennung	62
5.2.3 Risikobewältigung.....	68
5.2.4 Risikoüberwachung	72
5.2.5 Risikoorganisation.....	76
5.3 Mögliche Herausforderungen und notwendige organisatorische Strukturen bei der Implementierung eines Risikomanagementsystems.....	78

6. Empirische Analyse zum Stand des kommunalen Risikomanagements	81
6.1 Inhalt, Zielsetzung und Vorgehensweise	81
6.2 Methodik der Datenerhebung	82
6.3 Methodik der Datenaufbereitung und -analyse	88
6.4 Ergebnisse	89
6.4.1 Stand des kommunalen Risikomanagements	91
6.4.2 Bedeutung der Betrachtung von Risiken	92
6.4.3 Validierung der identifizierten Risiken und Vergabe einer Rangordnung der Risikobereiche	94
6.4.4 Mögliche Herausforderungen und notwendige organisatorische Strukturen bei der Implementierung eines Risikomanagement- systems aus Sicht der kommunalen Praxis	98
7. Zusammenfassung und Ausblick	102
Anlagen	105
Literatur- und Quellenverzeichnis	151
Ehrenwörtliche Erklärung	174

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
AGGVG	Gesetz zur Ausführung des Gerichtsverfassungsgesetzes und von Verfahrensgesetzen der ordentlichen Gerichtsbarkeit
AktG	Aktiengesetz
BilMoG	Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz
BW	Baden-Württemberg
BWL	Betriebswirtschaftslehre
CIA	Certified Internal Auditor
DIIR	Deutsches Institut Interner Revision
GemHVO	Gemeindehaushaltsverordnung
GemO	Gemeindeordnung
GemPro	Gemeindeprüfungsordnung
GG	Grundgesetz
GoB	Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung
HBG	Handelsgesetzbuch
IDW	Institut Deutscher Wirtschaftsprüfer
IHK	Industrie- und Handelskammer
IIA	Institut of Internal Auditors
IKS	Internes Kontrollsystem
ISO	International Organization for Standardization
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
MV	Mecklenburg-Vorpommern
NKF	Neues Kommunales Finanzmanagement
NKHR	Neues Kommunales Haushalts- und Rechnungswesen
NRW	Nordrhein-Westfalen

ONR	Risikomanagement für Organisationen und Systeme
RMS	Risikomanagementsystem
SWOT	(Analysis of) strengths, weakness, opportunities and threats
Sog.	Sogenannt
Tab.	Tabelle
U. a.	Unter anderem
URL	Uniform Resource Locator
Vgl.	Vergleiche

Abbildungsverzeichnis

Abb. 01: Bestandteile eines Risikomanagementsystems nach dem normativen Ansatz.....	10
Abb. 02: Bestandteile eines Risikomanagementsystems nach dem institutionellen Ansatz.....	11
Abb. 03: Bestandteile eines Risikomanagementsystems nach dem wirtschaftswissenschaftlichen Ansatz.....	12
Abb. 04: Verlauf der Risikobewertung.....	20
Abb. 05: Beispiel einer Risikoinventarliste.....	25
Abb. 06: Beispiel einer Risikomatrix.....	28
Abb. 07: Darstellung von Steuerungsalternativen in Treppenform.....	31
Abb. 08: COSO-Würfel.....	38
Abb. 09: Darstellung des Risikomanagementprozesses nach ISO 31000 ergänzt um die Bestandteile eines Risikomanagementsystems.....	46
Abb. 10: „Three Lines of Defense Modell“.....	48
Abb. 11: Rücklauf innerhalb der einzelnen Gruppen.....	90
Abb. 12: Stand des kommunalen Risikomanagements.....	91
Abb. 13: Bewertung identifizierter Risiken.....	96

Tabellenverzeichnis

Tab. 01: Zusammenfassende Betrachtung eines Risikomanagement- systems.....	13
Tab. 02: Risikofelder und –bereiche.....	18
Tab. 03: Analysetechniken.....	19
Tab. 04: Strukturierung der Bewertungskriterien.....	22
Tab. 05: Kommunale Risikobereiche mit zugeordneten Einzelrisiken.....	59
Tab. 06: Vereinfachte Darstellung einer Balanced Scorecard unter Einbezug von Chancen und Risiken.....	61
Tab. 07: Organisatorische Strukturen.....	80
Tab. 08: Rücklauf in Bezug zu den Einwohnerzahlen.....	90
Tab. 09: Weitere Begründungen für eine Betrachtung von Risiken.....	93
Tab. 10: Rangordnung identifizierter Risiken.....	94
Tab. 11: Rangordnung Risikobereiche.....	96
Tab. 12: Schwierigkeiten einer Implementierung eines Risikomanagement- systems.....	98
Tab. 13: Vorhandene organisatorische Strukturen.....	100

Anlagenverzeichnis

Anlage 1 – Autorenverzeichnis.....	105
Anlage 2 - Definition von Risikomanagement.....	120
Anlage 3 - Definition von Risikomanagementsystem.....	126
Anlage 4 – Kommunale Risiken.....	130
Anlage 5 - Fragebogen.....	132
Anlage 6 – Auswertung der Fragebögen.....	138
Anlage 6.1 – Frage 1.....	138
Anlage 6.2 – Frage 2.....	139
Anlage 6.3 – Frage 3.....	140
Anlage 6.4 – Frage 4.....	141
Anlage 6.5 – Frage 5.....	142
Anlage 6.6 – Frage 6.....	143
Anlage 6.7 – Frage 7.....	144
Anlage 6.8 – Frage 8.....	146
Anlage 6.9 – Frage 9.....	147
Anlage 6.10 – Rücklauf.....	148
Anlage 6.11 – Legende.....	149

1. Einführung

1.1 Problemstellung

Detroit, die einstmals schillernde Metropole des Automobils ist insolvent! Ein US-Bundesrichter hat den Gläubigerschutz ausgesprochen und somit Detroit zum größten kommunalen Insolvenzfall der amerikanischen Geschichte gemacht.¹ International ist ein Insolvenzverfahren für Gemeinden (und Staaten) eigentlich nicht zulässig. Dies wurde im Jahr 2004 von der Kommission der Vereinten Nationen für Handelsrecht beschlossen. Es gibt Staaten, die sich nicht an die Richtlinie halten – Deutschland gehört jedoch nicht dazu.²

Deutschen Kommunen fehlt die Insolvenzfähigkeit und haben daher, so könnte man meinen, keine bestandsgefährdenden Risiken. Betrachtet man § 12 Absatz 1 der Insolvenzordnung, mag diese Aussage auf den ersten Blick nicht abzuweisen sein. Hier heißt es *„Unzulässig ist das Insolvenzverfahren über das Vermögen 1. Des Bundes oder eines Landes, 2. Einer juristischen Person des öffentlichen Rechts, die der Aufsicht eines Landes untersteht, wenn das Landesrecht dies bestimmt“*. Kommunen stehen unter der Aufsicht eines Landes³ und bis heute wurde die Unzulässigkeit einer Insolvenz in jedem Bundesland durch die jeweilige Gemeindeordnung oder einer anderen Norm⁴ bestimmt.⁵

Sich jetzt aber in Sicherheit zu wähnen ist trügerisch. Viele Kommunen sind aufgrund einer Überschuldung handlungsunfähig. Verantwortlich dafür sind oftmals hohe Kassenkredite, denen keine Investitionen gegenüberstehen.⁶ Auch wenn den Kommunen die Insolvenzfähigkeit fehlt und damit die Gefahr des Fortbestehens nicht besteht, können Risiken im schlimmsten Fall zur Handlungsunfähigkeit führen.

¹ Vgl. Rüdel/Handelsblatt, 2013, S. 1.

² Vgl. Schneider/Deutscher Städte und Gemeindebund, 2015, S. 1.

³ Vgl. Kirchhof/Kreft/et al, 2014, S. 108, RN 3.

⁴ Exemplarisch ist in Baden-Württemberg im Gesetz zur Ausführung des Gerichtsverfassungsgesetzes und von Verfahrensgesetzen der ordentlichen Gerichtsbarkeit (AGGVG) dieser Tatbestand geregelt. Hier heißt es im § 45 „Über das Vermögen einer Körperschaft oder Anstalt des öffentlichen Rechts ist ein Insolvenzverfahren nicht zulässig.“

⁵ Vgl. Borchert/Bund der Steuerzahler e. V., 2012, S. 1.

⁶ Vgl. Bertelsmann-Stiftung, 2013, S. 1.

Die Stadt Sindelfingen hatte das Risiko einer „Gewerbsteuerrückzahlung“ nicht im Fokus und so kam es, dass sie in den Jahren 2007 bis 2009 ca. 83 Millionen Euro an Gewerbesteuer an den Automobilhersteller Daimler AG zurückzahlen und sich eine Haushaltssperre auferlegen musste.⁷ Im Jahr 2015 mussten ebenfalls ca. 62 Millionen Euro (wovon 24 Millionen Euro Zinsen darstellen) an Gewerbesteuer an den Automobilhersteller zurückgezahlt werden.⁸ Auch der unerwartete Wegzug von großen Gewerbesteuerzahlern stellt die Kommunen vor riesige Herausforderungen, wie beispielsweise in Remscheid geschehen.⁹

Nicht einkalkulierte Kostensteigerungen stellen weitere erhebliche Risiken für Kommunen dar. Bei der Sanierung des Opern- und Schauspielhauses der Stadt Köln kam es aufgrund der damaligen guten Auftragslage der Unternehmen zu wenigen Angebotsabgaben im Rahmen des Ausschreibungsverfahrens. Auch Kostensteigerungen während der Bauausführung sind auf diese Umstände zurückzuführen.¹⁰

Neben den genannten bestandsgefährdenden Risiken bzw. solchen, die Kommunen handlungsunfähig machen oder in ihrer Leistungsfähigkeit stark beeinflussen,¹¹ spielen auch solche Risiken für Kommunen eine wesentliche Rolle, die sich auf die Reputation auswirken.¹² In Stuttgart konnten nicht ausreichend Plätze in Kindertagesstätten zur Verfügung gestellt werden. Der Verwaltungsgerichtshof gab in diesem Zusammenhang einem Kläger gegen die Stadt Stuttgart Recht. Die Mehrkosten zur Unterbringung in einer privaten Kindertagesstätte müssen Kommunen nun erstatten. Die zu erstattenden Mehrkosten mögen im Vergleich zur eigenen Durchführung gering ausfallen, jedoch stellt der Umstand der Nichterfüllung der gesetzlichen Pflicht zur Bereitstellung ausreichender Tagesbetreuungsplätze für Kinder unter drei Jahren

⁷ Vgl. Ikrat/Waiblinger Zeitung, 2009, S. 1.

⁸ Vgl. Wagner/Deutschlandfunk, 2015, S. 1.

⁹ Vgl. Rüttgen/RP online, 2017, S. 1.

¹⁰ Vgl. Damm/Kölner Stadt-Anzeiger, 2013, S. 1.

¹¹ Vgl. KGSt, 2011, S. 28.

¹² Vgl. Seidel, 2011, S. 37 f.

einen erheblichen Imageschaden für die Stadt dar.¹³ Auch sogenannte dolose Handlungen stellen einen erheblichen Imageverlust neben einem Vermögensschaden dar. In Dortmund wurde ein Mitarbeiter einer städtischen Kinderbetreuungseinrichtung solcher dolosen Handlungen überführt. Er kaufte für den Privatgebrauch Technik für über 50.000 Euro im Namen der Stadt ein.¹⁴

Um Risiken gezielt betrachten und steuerbar machen zu können, bedarf es eines Risikomanagements. Aufgrund von unzähligen Unternehmenskrisen in den 1990er Jahren hat sich der Gesetzgeber diesem Thema angenommen¹⁵ und verpflichtete privatwirtschaftliche Unternehmen zur Einrichtung eines Risikomanagements. Ein frühzeitiges Erkennen von bestandsgefährdenden Entwicklungen soll dadurch gewährleistet werden.¹⁶ In diesem Kontext stellt sich die Frage, ob ein in der Privatwirtschaft etabliertes Risikomanagementsystem auf kommunaler Ebene in der Lage wäre, sich gegen die aufgeführten Probleme zu stellen und gar zu behaupten.

1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise

Kommunales Handeln unterliegt Risiken. Zwar wirken sich die sogenannten bestandsgefährdenden Risiken nicht tatsächlich auf die Existenz von Kommunen aus,¹⁷ können aber deren Handlungsspielraum und die gesetzlich geforderte stetige Aufgabenerfüllung sowie den Grundsatz der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit¹⁸ beeinflussen. Daher soll in dieser Arbeit der Frage nachgegangen werden, ob im Hinblick auf diese Tatsache die Adaption eines Risikomanagementsystems auf die spezifischen Anforderungen von Kommunen möglich ist. Hierbei soll außerdem erforscht werden, ob die Probleme aus Kapitel 1.1 durch ein kommunales Risikomanagementsystem hätten gelöst werden können, sodass eine Aussage darüber getroffen werden kann, ob eine solche Adaption auch sinnvoll ist.

¹³ Vgl. VGH BW, 2016, S. 1.

¹⁴ Vgl. Ring/Beushausen/Westfälische Rundschau, 2012, S. 1.

¹⁵ Vgl. Schneck, 2011, S. 88.

¹⁶ Vgl. Brünger, 2009, S. 5.

¹⁷ Vgl. Schwarting, 2015, S. 97 und vgl. Schwarting, 2006, S. 233.

¹⁸ Vgl. exemplarisch § 77 Absatz 1 Satz 1 und Absatz 2 GemO BW.

Die Arbeit ist so aufgebaut, dass die aufgeworfene Forschungsfrage abschließend systematisch und fundiert beantwortet werden kann. Hierfür gliedert sich die Arbeit in sieben Kapitel. Die Methodik eines eingehenden Literaturstudiums und der daraus resultierenden Ergebnisse bilden die Grundlage für die Kapitel 1 bis 5. Zunächst wird ein einheitliches Verständnis für die Begriffe „Risiko“ und „Chance“ sowie „Risikomanagement“ gebildet. Abgeschlossen wird das Kapitel mit der Definition des Begriffs „Kommune“ [vgl. Kapitel 2].

Im Anschluss findet eine Auseinandersetzung mit verschiedenen Ansätzen einer ganzheitlichen Risikobetrachtung statt. Dies führt schließlich zu einer zusammenfassenden Betrachtung eines Risikomanagementsystems [vgl. Kapitel 3]. Daraufhin werden die Bestandteile und Inhalte eines solchen Risikomanagementsystems näher beschrieben. Der Umgang mit Risiken ist hierbei ein zentrales Thema. Die Identifikation und Bewertung sowie die Steuerung, Überwachung und Dokumentation von Risiken wird eingehend thematisiert. Ergänzend dazu werden mögliche Instrumente genannt. Das Kapitel schließt mit einer Zusammenfassung [vgl. Kapitel 4].

Das folgende Kapitel geht zunächst auf kommunale Besonderheiten ein, um anschließend die spezifischen kommunalen Anforderungen, die sich in Bezug auf das beschriebene Risikomanagementsystem aus Kapitel 4 ergeben haben, aufzuzeigen [vgl. Kapitel 5]. Eine empirische Analyse gibt Aufschluss über den derzeitigen Stand eines kommunalen Risikomanagementsystems und validiert die Ergebnisse aus dem vorherigen Kapitel 5. Inhalt, Vorgehensweise und Zielsetzung der Analyse werden zunächst beschrieben und die hieraus resultierenden Ergebnisse dargestellt. Auch mögliche Herausforderungen, die bei der Implementierung eines Risikomanagementsystems auftreten können, werden aus Sicht der kommunalen Praxis diskutiert [vgl. Kapitel 6].

Bevor die Arbeit im letzten Kapitel mit einem Ausblick endet, werden die wichtigsten Ergebnisse zur Beantwortung der Forschungsfragen in selbigem zusammengefasst [vgl. Kapitel 7].

2. Risikoverständnis und Begriffsbestimmungen

Beschäftigt man sich mit dem Thema „Risikomanagement“, stößt man auf eine Vielzahl von Begriffen, wie beispielsweise das „Risikomanagement“ selbst, das „Risikomanagementsystem“ (RMS), der „Risikomanagementprozess“, das „Risikofrühwarnsystem“, das „Interne Kontrollsystem“ (IKS) oder das „Risikocontrolling“. Um ein einheitliches Verständnis erzeugen zu können, müssen zunächst zentrale Begriffe wie „Risiko“, „Chance“ und „Risikomanagement“ bestimmt werden. Daher werden in diesem Kapitel diese sowie der Begriff „Kommune“ definiert. Die anderen genannten Begriffe werden jeweils an den geeigneten Stellen erläutert bzw. hergeleitet.

2.1 Risiko und Chance

Eine einheitliche Definition von Risiko ist nicht existent. Weder im Artikelgesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) noch in der Betriebswirtschaftslehre ist eine exakte Begriffsbestimmung zu finden.¹⁹ Das Deutsche Institut für Interne Revision versteht unter dem Begriff des Risikos *„[...] die Möglichkeit des Eintretens von Ereignissen oder von Entwicklungen, die sich auf das Erreichen von Zielen negativ auswirken. Ein Risiko entsteht infolge der bestehenden Unsicherheiten oder der unvollständigen Informationen in Bezug auf die zukünftige Entwicklung von Zielgrößen.“*²⁰ Auch das Institut für Wirtschaftsprüfer definiert in seinem Prüfungsstandard Nr. 340 Risiken als Abweichungen gegenüber einem erwarteten Wert. Der Bezugsrahmen beschränkt sich hierbei allerdings stark auf das Eigenkapital und der Finanz- und Ertragslage.²¹ Das Aktiengesetz zielt ebenfalls auf Risiken ab, welche sich auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage beziehen. Hier wird ein Überwachungssystem gefordert, welches frühzeitig eine den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklung erkennt.²²

¹⁹ Vgl. Seidel, 2011, S. 26.

²⁰ DIIR Revisionsstandard Nr. 2, 2015, S. 6.

²¹ Vgl. Seidel, 2011, S. 27.

²² Vgl. § 91 Absatz 2 AktG.

Allgemein ausgedrückt kann gesagt werden, dass, wenn Ereignisse eintreten, die zu negativen Abweichungen von einem festgelegten Ziel führen, von einem „Risiko“ gesprochen wird. Kommt man durch das eingetretene Ereignis näher an sein Ziel heran als erwartet, spricht man von einer Chance.²³ Der Begriff „Risiko“ wird auch verwendet, wenn sich das unternehmerische Handeln vermögensmindernd auswirkt. Bei einer vermögensmehrenden Auswirkung wird der Begriff „Chance“ angewandt.²⁴

Zur Vereinfachung wird in der Arbeit lediglich der Begriff „Risiko“ verwendet. Es sind jedoch sowohl die negativen als auch die positiven Ereignisse bzw. Abweichungen darunter zu verstehen. Eine Unterscheidung zwischen Risiken und Chancen wird in weiten Teilen nicht mehr explizit vorgenommen, außer in den Fällen, in denen eine Abgrenzung notwendig ist.

2.2 Risikomanagement

Auch eine einheitliche Definition von Risikomanagement existiert nicht. Bei einer ausführlichen Auseinandersetzung mit der Fachliteratur²⁵ kann man allerdings zu einem annähernd einheitlichen Verständnis kommen [vgl. Anlage 2].

Die Hauptaufgabe einer Unternehmensführung ist die Erreichung der Unternehmensziele anzustreben. In diesem Kontext hat das Risikomanagement die Zielsetzung, eine negative Abweichung dieser Ziele zu verhindern.²⁶ Demnach werden als Risikomanagement alle Tätigkeiten bezeichnet, *„die darauf ausgerichtet sind, Risiken frühzeitig und systematisch zu erfassen, zu steuern und zu überwachen, um das Erreichen der Organisationsziele zu gewährleisten.“*²⁷ Dies geschieht im operativen Bereich durch Identifikation, Bewertung, Steuerung und Überwachung aller betriebswirtschaftlichen Risiken unternehmensweit.²⁸ Dabei findet keine Beschränkung auf die Handhabung versicherbarer Risiken statt.²⁹

²³ Vgl. Stephan, 2011, S. 158.

²⁴ Vgl. Seidel, 2011, S. 26.

²⁵ Siehe hierzu Anlage 2 „Definition von Risikomanagement“.

²⁶ Vgl. Krystek/Fiege/Gabler Wirtschaftslexikon, Begriff: Risikomanagement, S. 1.

²⁷ DIIR Revisionsstandard Nr. 2, 2015, S. 6.

²⁸ Vgl. Wolke, 2016, S. 1 und DIIR Revisionsstandard Nr. 2, 2015, S. 6.

²⁹ Vgl. Krystek/Fiege/Gabler Wirtschaftslexikon, Begriff: Risikomanagement, S. 1.

Ein wesentlicher Unterschied besteht zwischen einer einzelnen Betrachtung von Risiken und der umfassenden Betrachtung, die ein Risikomanagement vornimmt. Das Risikomanagement berücksichtigt zusätzlich sogenannte Diversifikations- und Verbundeffekte. Bei Diversifikationseffekten werden die Gesamtrisiken in Einzelrisiken aufgeteilt, damit das Risiko effizienter minimiert werden kann. Schwache Einzelrisiken können allerdings im Zusammenspiel mit anderen Risiken verstärkt werden, dann spricht man von Verbundeffekten.³⁰

2.3 Kommunen

Unter Kommunen versteht man Gemeinden, Landkreise und Bezirke sowie Körperschaften im Rahmen kommunaler Zusammenarbeit.³¹ Kommunen bilden als unterste Verwaltungseinheit die Grundlage des demokratischen Staates und erfüllen die ihnen von Land und Bund zugewiesenen Aufgaben in bürgerchaftlicher Selbstverwaltung. Sie fördern damit das gemeinsame Wohl ihrer Einwohner.³² Wird in der vorliegenden Arbeit der Begriff „Kommunen“ verwendet, so sind lediglich „Gemeinden“ darunter zu verstehen, da nur diese Gegenstand der Untersuchung sind. Die Organe einer Gemeinde sind der Gemeinderat und der Bürgermeister als Vertreter der Verwaltung.³³ Darüber hinaus hat die Gemeinde für die Erfüllung ihrer Aufgaben geeignete Beamte und Arbeitnehmer einzustellen.³⁴ Ausgelagerte Bereiche, die aufgrund ihrer Organisationsform dem Privatrecht unterstehen, sind nicht Betrachtungsgegenstand dieser Arbeit.

³⁰ Vgl. Wolke, 2016, S. 1.

³¹ Vgl. Büchner, 2014, S. 32.

³² Vgl. Duden, Begriff: Kommune, S. 1 und § 1 GemO BW.

³³ Vgl. exemplarisch § 23 i. V. m. § 42 Absatz 1 GemO BW.

³⁴ Vgl. exemplarisch § 56 Absatz 1 GemO BW.

3. Ansätze einer ganzheitlichen Risikobetrachtung

Eine ganzheitliche Betrachtung von Risiken wird durch ein Risikomanagementsystem (RMS) vorgenommen. Dieses zeichnet sich durch eine standardisierte, einheitliche und umfassende Anwendung von Risikomanagement aus.³⁵ Risikomanagementsysteme sind oft unternehmensindividuell gewachsen und organisiert. Sie umfassen einzelne Risikomanagementelemente, welche unterschiedlich benannt sein können.³⁶ Eine exakte Bestimmung der einzelnen Bestandteile eines solchen Systems wird vom Gesetzgeber nicht vorgenommen. Selbst in der betriebswirtschaftlichen Literatur herrscht bisher noch keine Einigkeit darüber, aus welchen Bestandteilen ein Risikomanagementsystem besteht.³⁷ Daher wird im Folgenden versucht, sich über drei mögliche Ansätze einem einheitlichen Verständnis zu nähern. Der normative Ansatz beschreibt die gesetzliche Entwicklung und Verankerung von „Risikomanagement“ in den entsprechenden Gesetzestexten. Darüber hinaus wird versucht, über die Gesetzesnormen die Bestandteile eines Risikomanagementsystems abzuleiten. Demgegenüber wird ein wirtschaftswissenschaftlicher Ansatz gestellt, der die Sichtweisen der Wissenschaft und Wirtschaft bündelt. Dazwischen ist der institutionelle Ansatz einzuordnen, welcher sich durch die Ausführungen des Berufsverbandes des Instituts der Wirtschaftsprüfer begründet.

3.1 Normativer Ansatz

Eine mögliche Betrachtungsweise für ein ganzheitliches Risikomanagement ist aus dem Gesetz ableitbar. Hierzu ist es notwendig, die historische Entwicklung des Risikomanagements im Kontext zur entsprechenden Gesetzesentwicklung zu betrachten.

Ursprünglich bezog sich das Risikomanagement lediglich auf die Versicherung elementarer Risiken, wie zum Beispiel Feuer-, Diebstahl- und Haftpflichtrisiken. Hier bestanden ausschließlich Verlustgefahren, aber keine Gewinnchancen.³⁸

³⁵ Vgl. Schierenbeck/Lister, 2002, S. 187 f.

³⁶ Vgl. Schmidt, 2014, S. 75.

³⁷ Vgl. Martin/Bär, 2002, S. 107.

³⁸ Vgl. Schmidt, 2014, S. 75.

Aufgrund von unzähligen Unternehmenskrisen zu Beginn der 1990er Jahre nahm sich der Gesetzgeber dem Thema „Risikomanagement“ an.³⁹ Im Jahr 1998 erließ er das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG). Spätestens seit dieser Zeit zählt das Risikomanagement zu den festen Unternehmensbestandteilen⁴⁰ und wird als Meilenstein auf dem Weg zu einem umfassenden Risikomanagementsystem gesehen.⁴¹ Das KonTraG ist ein sogenanntes Artikelgesetz und existiert nicht eigenständig.⁴² Es wurde in rund zehn vorhandene Gesetze bzw. Verordnungen eingearbeitet. Schwerpunktmäßig betroffen waren das Aktiengesetz und das Handelsgesetzbuch.⁴³ Im Gesetzestext wird jedoch nicht wörtlich der Begriff „Risikomanagement“ erwähnt, sondern lediglich von einem frühzeitigen Erkennen von bestandgefährdenden Entwicklungen durch ein Überwachungssystem gesprochen,⁴⁴ für welches der Vorstand geeignete Maßnahmen zu treffen hat.⁴⁵ Es wird berücksichtigt, dass unternehmerisches Handeln nicht zwangsläufig mit dem Eingehen von Risiken verbunden, sondern auch die Wahrnehmung von Chancen für ein erfolgreiches Unternehmenswachstum erforderlich ist. Ziel des Risikomanagements ist es daher nicht die Vermeidung aller Risiken anzustreben, sondern zur dauerhaften Existenz der Unternehmung durch einen bewussten und kontrollierten Umgang mit Risiken zu verhelfen.⁴⁶

Das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) aus dem Jahre 2009 nimmt den Begriff „Risikomanagement“ erstmals wörtlich in den Gesetzestext auf und verstärkt somit die gesetzliche Forderung nach einem Risikomanagementsystem.⁴⁷ Aufgrund der Finanzkrise sind seit 2010 zahlreiche weitere Gesetze erlassen worden. Insbesondere für den Banken- und Finanzmarktbereich sind hier die Regulierungsvorschriften „Basel III“ zu nennen.⁴⁸

³⁹ Vgl. Schneck, 2011, S. 88.

⁴⁰ Vgl. Brünger, 2009, S. 5.

⁴¹ Vgl. Hagemeister/Klose/Knoll, 2014, S. 177.

⁴² Vgl. Schneck, 2011, S. 88.

⁴³ Vgl. Hagemeister/Klose/Knoll, 2014, S. 177.

⁴⁴ Vgl. Brünger, 2009, S. 5.

⁴⁵ Vgl. Hagemeister/Klose/Knoll, 2014, S. 177.

⁴⁶ Vgl. Seidel, 2011, S. 49.

⁴⁷ Vgl. Brünger, 2009, S. 5.

⁴⁸ Vgl. Wolke, 2016, S. 2 f.

Im Aktiengesetz wird der Vorstand verpflichtet, „geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit die den Fortbestand der Gesellschaft gefährdenden Entwicklungen früh erkannt werden.“⁴⁹ Müller und Baetge/Schmidt/Hater verstehen unter den Schlagwörtern „früh erkannt“ und „Überwachungssystem“, dass ein Risikomanagementsystem eine Risikofrüherkennung und eine Risikoüberwachung erfordert. Diese beiden Bestandteile sind auch Prüfungsgegenstand einer Abschlussprüfung. Ein Risikoerkennungs- und Risikobewertungsprozess muss stets auch mit einer Entscheidung verbunden werden, wie mit Risiken umzugehen ist. Die Einrichtung einer Risikobewältigung wird allerdings im Gesetz nicht explizit genannt, kann aber aus dem Aktiengesetz abgeleitet werden.⁵⁰ Im Aktiengesetz heißt es: „die Vorstandsmitglieder haben bei ihrer Geschäftsführung die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters anzuwenden.“⁵¹ Ohne ein Risikobewältigungssystem wären somit ein -frühwarnsystem und ein -überwachungssystem nicht sinnvoll und zur Steuerung von Risiken zwingend erforderlich.⁵² Der normative Ansatz besteht also aus drei Bestandteilen:

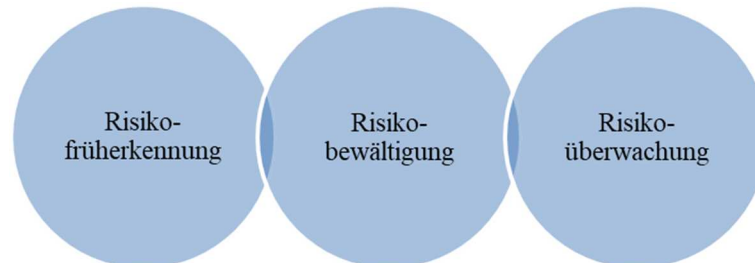


Abb. 01: Bestandteile eines Risikomanagementsystems nach dem normativen Ansatz⁵³

Gegenstand dieser drei Bestandteile ist es, die Risiken einer Organisation dauerhaft zu erkennen, zu bewältigen und zu überwachen.⁵⁴ Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz gilt jedoch nicht nur für Aktiengesellschaften, sondern auch für Organisationen anderer Rechtsformen aufgrund der sogenannten Ausstrahlungswirkung.⁵⁵

⁴⁹ § 91 Absatz 2 AktG.

⁵⁰ Vgl. Müller/Controlling-Wiki, 2017, S. 1 und vgl. Baetge/Schmidt/Hater, 2016, S. 41.

⁵¹ § 93 Absatz 1 AktG.

⁵² Vgl. Baetge/Schmidt/Hater, 2016, S. 41 und vgl. Vanini, 2012, S. 28.

⁵³ Eigene Darstellung.

⁵⁴ Vgl. Baetge/Schmidt/Hater, 2016, S. 41.

⁵⁵ Vgl. Hagemeister/Klose/Knoll, 2014, S. 177.

3.2 Institutioneller Ansatz

Seidel erkennt durch die nicht näher bestimmte Ausgestaltung eines Risikomanagementsystems durch den Gesetzgeber ein Normenvakuum, welches durch eine Verlautbarung des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW) gefüllt werden kann. Das IDW schließt sich inhaltlich den Ausführungen von *Müller* und *Baetge/Schmidt/Hater* an [vgl. Kapitel 3.2] und definiert als Bestandteile eines Risikomanagementsystems die Risikofrüherkennung und Risikobewältigung sowie die Risikoüberwachung.⁵⁶ Diese Auslegung des Gesetzes teilt auch das Deutsche Institut Interner Revision e. V. (DIIR).⁵⁷

Der IDW-Standard (IDW EPS 981) sieht als weitere Bestandteile die Risikoorganisation sowie die Risikostrategie, welche aus der Risikokultur und der verfolgten Zielsetzung entsteht (vgl. nachstehende Abbildung).⁵⁸

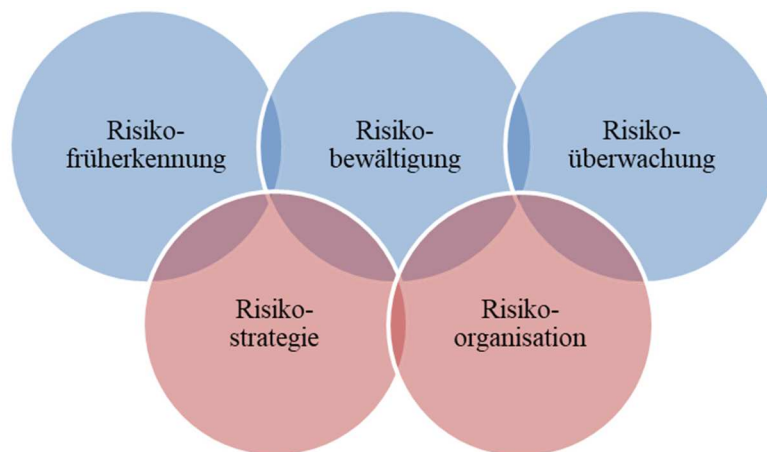


Abb. 02: Bestandteile eines Risikomanagementsystems nach dem institutionellen Ansatz⁵⁹

Ausführungen der Prüfungsstandards des IDW haben keinen gesetzlich-verpflichtenden Charakter. Weicht allerdings ein Wirtschaftsprüfer davon ab, so muss er sich in Regressfällen bei strafrechtlichen Verfahren für seine Abweichung verantworten.⁶⁰

⁵⁶ Vgl. Seidel, 2011, S. 32.

⁵⁷ Vgl. DIIR Revisionsstandard Nr.2, 2015, S. 5.

⁵⁸ Vgl. Beyer/Heyd/George, 2017, S. 145.

⁵⁹ Eigene Darstellung.

⁶⁰ Vgl. IDW, 2015, S. 4.

Auch die gängigen Normenwerke für Risikomanagement ISO 31000 und ONR 49000 decken sich mit der Sichtweise des IDW. ISO 31000 wurde als internationaler Standard 2009 veröffentlicht. Er wurde grundlegend aus dem australisch-neuseeländischem Standard 4360 und dem österreichischem ONR 49000 weiterentwickelt. Es handelt sich hierbei um eine international abgestützte Norm, welche eine weltweite Akzeptanz erfährt.⁶¹

3.3 Wirtschaftswissenschaftlicher Ansatz

In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur wird die Sichtweise von Prof. Dr. Dr. Lück von vielen namhaften Persönlichkeiten⁶² aus der Wirtschaft und Wissenschaft geteilt⁶³ [vgl. Anlage 3]. *Lück* versteht unter einem Risikomanagementsystem die ganzheitliche Betrachtung von Risiken, welches aus den drei Komponenten **Risikofrühwarnsystem**, **Risikocontrolling** und **Internem Überwachungssystem** besteht. Zum Frühwarnsystem gehört die Frühwarnung, -erkennung und -aufklärung. Das Controlling beinhaltet die Informationsversorgung, Planung und Steuerung. Organisatorische Sicherungsmaßnahmen, Kontrollen und Interne Revision sind Teil des internen Überwachungssystems.⁶⁴ *Ruhwedel/Kellermann* und *Kirsch/Dettenrieder* ergänzen diese Sichtweise des RMS durch die Komponenten **Risikostrategie** und **Risikoorganisation**.⁶⁵



Abb. 03: Bestandteile eines Risikomanagementsystems nach dem wirtschaftswissenschaftlichen Ansatz⁶⁶

⁶¹ Vgl. Schütz, 2009, S. 122 f und Brühwiler, 2016, S. 55 f und S. 62.

⁶² U. a. Prof. Dr. Dr. Horváth und Prof. Dr. Dr.-Ing. Hahn sowie Prof. Dr. Krystek.

⁶³ Siehe hierzu Anlage 3 „Definition von Risikomanagementsystem“.

⁶⁴ Vgl. Lück, 1998, S. 9 und Lück/Henke/Gaenslen, 2002, S. 229.

⁶⁵ Vgl. Ruhwedel/Kellermann, 2014, S.157 und vgl. Kirsch/Dettenrieder, 2014, S. 111 f.

⁶⁶ Eigene Darstellung.

3.4 Zusammenfassende Betrachtung eines Risikomanagementsystems

Führt man nun den normativen, den institutionellen und den wirtschaftswissenschaftlichen Ansatz zusammen, erkennt man, dass alle Ansätze ähnliche Bestandteile eines Risikomanagementsystems aufweisen (vgl. nachstehende Tabelle).

Normativer Ansatz [vgl. Kapitel 3.1]	Institutioneller Ansatz [vgl. Kapitel 3.2]	Wirtschaftswissenschaftlicher Ansatz [vgl. Kapitel 3.3]
Risikofrüherkennung		Risikofrüherkennungssystem
Risikobewältigung		Risikocontrolling
Risikoüberwachung		Internes Überwachungssystem
	Risikostrategie	Risikostrategie
	Risikoorganisation	Risikoorganisation

Tab. 01: Zusammenfassende Betrachtung eines Risikomanagementsystems⁶⁷

Daher kann bei einer ganzheitlichen Betrachtung von Risiken von einem einheitlichen RMS mit den Bestandteilen **Risikostrategie** [vgl. Kapitel 4.1], **Risikofrüherkennung** [vgl. Kapitel 4.2], **Risikobewältigung** [vgl. Kapitel 4.3], **Risikoüberwachung** [vgl. Kapitel 4.4] und **Risikoorganisation** [vgl. Kapitel 4.5] gesprochen werden.

Die **Risikostrategie** leitet sich aus der Risikokultur und den unternehmenspolitischen Zielsetzungen ab.⁶⁸ Die **Risikofrüherkennung** umfasst die Risikoidentifikation, die Risikobewertung, und das Risikoreporting. Anhand der **Risikobewältigung** können die Risiken gesteuert und überwacht werden sowie Unterstützung durch ein Risikocontrolling erfahren. Die Funktionsfähigkeit der Systeme der Risikofrüherkennung sowie der Risikobewältigung ist zu überwachen. Ein Internes Kontrollsystem (IKS) neben einer Internen Revision sind Voraussetzung für eine effektive **Risikoüberwachung**.⁶⁹ Die **Risikoorganisation** umfasst die Aufbau- und Ablauforganisation.⁷⁰

⁶⁷ Eigene Darstellung.

⁶⁸ Vgl. Beyer/Heyd/George, 2017, S. 146.

⁶⁹ Vgl. Müller/Controlling-Wiki, 2017, S. 1.

⁷⁰ Vgl. Beyer/Heyd/George, 2017, S. 146.

4. Bestandteile eines Risikomanagementsystems

4.1 Risikostrategie

Die Grundlage für ein wirksames Risikomanagementsystem bildet die Risikokultur. Sie ist Teil der Organisationskultur und beschreibt den Umgang mit Risikosituationen, indem Sie die grundsätzliche Einstellung und Verhaltensweisen bestimmt. Die in diesem Kontext entstehenden organisationspolitischen Zielsetzungen münden in einer Gesamtstrategie.⁷¹ Aus der Gesamtstrategie einer Organisation wird die Risikostrategie abgeleitet und enthält die grundsätzliche risikopolitische Ausrichtung.⁷² In ihr wird die Risikobereitschaft unter Berücksichtigung der Risikotragfähigkeit der Organisation festgehalten.⁷³ Darüber hinaus enthält sie risikosteuernde Maßnahmen zur Erreichung ihrer Ziele.⁷⁴ Die Verantwortung für die Inhalte und Formulierung der Risikostrategie obliegt der Unternehmensleitung. An der Ausgestaltung lässt sich die Bedeutung des Risikomanagements für die Unternehmensleitung ablesen.⁷⁵ Hierbei werden hohe Anforderungen an die Risikostrategie gestellt, da sie langfristig Orientierung bieten soll und die „Leitplanken“ des Risikomanagements darstellt.⁷⁶

Zur Formulierung einer Gesamtunternehmensstrategie sowie deren Umsetzung dient als zielführendes Instrument die klassische Balanced Scorecard. Sie zeichnet sich durch vier Dimensionen aus. Dazu gehören die finanzielle Perspektive, die Kundenperspektive, die Perspektive der internen Prozesse sowie die Lern- und Wachstumsperspektive.⁷⁷ Durch Ergänzung der Perspektiven um risikorelevante Kennzahlen erhält man ein ergänzendes Instrument zur Verbindung der strategischen Unternehmensführung und des Risikomanagements – die Balanced Chance and Risk Card.⁷⁸ Innerhalb der Perspektiven werden die wichtigsten strategischen Ziele und Kennzahlen des Anwendungsbereichs transparent

⁷¹ Vgl. Beyer/Heyd/George, 2017, S. 144 ff.

⁷² Vgl. Seidel, 2011, S. 28.

⁷³ Vgl. Priermeier, 2005, S. 76 f.

⁷⁴ Vgl. DIIR Revisionsstandard Nr.2, 2015, S. 10.

⁷⁵ Vgl. Seidel, 2011, S. 28.

⁷⁶ Vgl. Neumann, 2015b, S. 163.

⁷⁷ Vgl. Weber/Wirtschaftslexikon, Begriff: Balanced Scorecard, S. 1.

⁷⁸ Vgl. Wirtschaftslexikon24, Begriff: Risikoorientierte Balanced Scorecard, S. 1.

gemacht.⁷⁹ Sie bilden das Bindeglied zwischen Konzeption und Implementierung einer Strategie. Die wesentliche Aufgabe liegt in der Darstellung des gesamten Prozesses einer Organisation bezüglich der Planung, Kontrolle und Steuerung.⁸⁰ Die Integration der Risiken in die Balanced Scorecard bietet sich geradezu an, da Chancen und Gefahren immer Bestandteil eines integrierten Steuerungskonzeptes sind.⁸¹

Die Risikostrategie umfasst auch den „Risikoappetit“, welcher beschreibt, in welchem Ausmaß Risiken eingegangen werden sollen. Hierbei muss die Risikotragfähigkeit der Organisation berücksichtigt werden. Das RMS verfolgt das Ziel, die Organisationsziele entsprechend der Risikostrategie sicherzustellen.⁸²

4.2 Risikofrüherkennung

Das Risikofrüherkennungssystem soll für Entscheidungsträger als ein Instrument zur zuverlässigen und zeitnahen Informationsgewinnung über die Risikosituation in der Organisation dienen. Dies geschieht anhand relevanter Messgrößen, um eine Risikotransparenz schaffen zu können. Hierbei genügt es nicht, über Risiken im bestehenden Berichtswesen zu informieren. Vielmehr soll ein den gesetzlichen Anforderungen entsprechendes und funktionierendes System ausgebaut werden,⁸³ sodass Risiken rechtzeitig identifiziert und eine Reaktion in angemessener Zeit zur Abwehr erfolgen kann.⁸⁴ Dazu benötigt es unternehmensinterne und volkswirtschaftliche sowie branchenspezifische Indikatoren zur Bestimmung und Einschätzung.⁸⁵

Früherkennungsinformationen bilden die Grundlage für ein generelles und ein spezielles Risikomanagement. Letzteres ist für die Handhabung spezieller Einzelrisiken zuständig, während das generelle Risikomanagement den grundsätzlichen Umgang mit potentiellen Risiken im Zusammenhang mit der Unternehmens-

⁷⁹ Vgl. Horváth/Gleich, 2000, S. 115.

⁸⁰ Vgl. Schneck, 2010, S. 129.

⁸¹ Vgl. Gleißner/Romeike, 2015b, S. 548.

⁸² Vgl. Beyer/Heyd/George, 2017, S. 146.

⁸³ Vgl. Seidel, 2011, S. 49.

⁸⁴ Vgl. Lück, 2000, S. 328.

⁸⁵ Vgl. Scheel/Frank, 2014, S. 53.

planung behandelt. Das Risikomanagementsystem muss also in der Lage sein, dass vorhandene (sowohl bekannte als auch verdeckte) Risiken sowie potentielle Risiken identifizierbar und dadurch kalkulierbar gemacht werden. Dies ist die Grundvoraussetzung für eine effektive Handhabung von Risiken.⁸⁶

4.2.1 Identifikation

Die *Risikoidentifikation* hat zur Aufgabe, dass alle wesentlichen Risiken zeitnah erfasst werden. Dies soll durch einen systematisierten Prozess erfolgen.⁸⁷ Es werden alle Ereignisse methodisch ermittelt, welche die Ziele und Aufgaben einer Organisation tangieren.⁸⁸ Bei negativen Ereignissen spricht man von Risiken, bei positiven Ereignissen hingegen von Chancen [vgl. Kapitel 2.1.2].

Die Beschreibung der Risiken bzw. Chancen erfolgt „top down“ (hierarchisch gesehen von oben nach unten) oder „bottom up“ (von unten nach oben). Letztgenannte Vorgehensweise hat sich in der Praxis bewährt.⁸⁹ Durchgeführt wird diese Aufgabe vom Prozessverantwortlichen. Hierbei wird er methodisch vom Risikomanager (zentrales Risikomanagement) unterstützt.⁹⁰

Die in dieser Phase zu identifizierenden Risiken sollen vollständig, jedoch unter der Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit erhoben werden. Zusätzlich sollte stets auf Aktualität der Informationen geachtet werden.⁹¹ Eine systematisierte Risikoidentifikation setzt zudem ein grundlegendes Risikoverständnis voraus. Dies gelingt nur durch sensibilisierte und geschulte Mitarbeiter.⁹² Nur wenn umfassende Kenntnisse über Unternehmensrisiken erlangt wurden, ist ein effektives Risikomanagement möglich.⁹³

⁸⁶ Vgl. Hahn/Krystek, 2000, S. 79.

⁸⁷ Vgl. Gleißner/Romeike, 2015a, S. 24.

⁸⁸ Vgl. DIIR Revisionsstandard Nr.2, 2015, S. 11.

⁸⁹ Vgl. Schwarting, 2015, S. 105.

⁹⁰ Vgl. Fally/Pichler/et al, 2014, S. 45.

⁹¹ Vgl. Wolf/Runzheimer, 2009, S. 41.

⁹² Vgl. Fally/Pichler/et al, 2014, S. 45.

⁹³ Vgl. Seidel, 2011, S. 33.

Das Verfahren zur Identifikation von Risiken kann subjektiv oder analytisch sowie produkt- oder prozessbezogen erfolgen.⁹⁴ Auch eine differenzierte Herangehensweise zwischen internen und externen Verfahren und Analysen kann vorgenommen werden.⁹⁵ Die internen Verfahren können dezentral oder auch zentral durch den Prozessverantwortlichen durchgeführt werden⁹⁶. Sie stützen sich hierbei auf den Erfahrungsschatz der eigenen Mitarbeiter. Hingegen greifen die externen Verfahren auf das Know-how von Beratungsunternehmen zurück.⁹⁷ Die bereits vorhandenen Steuerungsmaßnahmen sollen zunächst keine Berücksichtigung finden. Nur so kann eine vollständige Identifikation aller Risiken ermöglicht werden. Bei bereits erfassten Risiken besteht ansonsten die Gefahr, dass diese noch weitreichender sind als man zunächst angenommen hatte.⁹⁸

Das Ereignis der Risikoidentifikation und -erfassung wird auch Risikoinventur genannt.⁹⁹ Bei der erstmaligen Risikoinventur entstehen umfangreiche Listen mit unzähligen Einzelrisiken. Um ein aussagekräftiges Bild der bestehenden Risikosituation zu erhalten, muss die Inventur wiederholt werden, sodass Redundanzen vermieden werden.¹⁰⁰ Der Turnus ist abhängig von der Risikostrategie, welche die Organisation lebt. Hier reicht die Spanne von einer jährlichen Erfassung bis hin zur Echtzeit-Überwachung der Risiken.¹⁰¹ Die Risikoinventur gilt es zu systematisieren, indem Risiken und Chancen strukturiert und kategorisiert werden, bevor im Anschluss eine Bewertung vorgenommen wird. Das Ergebnis daraus ist die sogenannte „Risikolandschaft“. Die Zusammenfassung erfolgt in einem sogenannten „Risikokatalog“.¹⁰² Dieser kann in allgemeine externe Risiken, in leistungswirtschaftliche und finanzwirtschaftliche Risiken sowie in Risiken aus Corporate Governance kategorisiert und in weitere Unterkategorien strukturiert werden.¹⁰³

⁹⁴ Vgl. Schwarting, 2015, S. 102.

⁹⁵ Vgl. Stephan, 2011, S. 160.

⁹⁶ Vgl. DIIR Revisionsstandard Nr.2, 2015, S. 11.

⁹⁷ Vgl. Schwarting, 2015, S. 104 und S. 106.

⁹⁸ Vgl. Seidel, 2011, S. 34.

⁹⁹ Vgl. Schwarting, 2015, S. 101.

¹⁰⁰ Vgl. Gräf, 2011, S. 58.

¹⁰¹ Vgl. DIIR Revisionsstandard Nr.2, 2015, S. 11.

¹⁰² Vgl. Fally/Pichler/et al, 2014, S. 45 ff.

¹⁰³ Vgl. Seidel, 2011, S. 35.

Nachstehende Tabelle zeigt exemplarisch mögliche Unterkategorien auf.

Unternehmens- risiken	Allgemeine externe Risiken	Gesetzliche Vorschriften
		Technologiesprünge
		Naturgewalten
		Politische Verhältnisse
	Leistungswirtschaftliche Risiken	Beschaffung
		Absatz
		Produktion
		Forschung & Entwicklung
	Finanzwirtschaftliche Risiken	Marktpreise
		Bonität der Debitoren
		Liquidität
	Risiken aus Corporate Governance	Organisation
		Führungsstil
		Kommunikation
		Unternehmenskultur

Tab. 02: Risikofelder und -bereiche¹⁰⁴

Die Kategorisierung dient dem besseren Umgang mit der Vielfalt an bedeutsamen Risiken. Außerdem bietet sie die Möglichkeit die identifizierten Risiken nach den unterschiedlichen ausgewählten Kriterien auszuwerten. Dies dient der Gewinnung von Erkenntnissen für eine bestmögliche Risikosteuerung.¹⁰⁵

Eine mögliche Vorgehensweise zur Identifikation von Risiken ist die Bildung einer Projektgruppe, welche sich im Rahmen von Workshops ein Risikoschema mit einzelnen Risikobereichen/Kategorien für eine möglichst effiziente Arbeitsweise erarbeitet.¹⁰⁶ Eine organisationseinheitenübergreifende Zusammenstellung der Projektgruppe führt zu einem umfassenderen Bild der Risikosituation. Dies hat die bisherige Praxis gezeigt.¹⁰⁷ Die einzelnen Risikobereiche werden dann detailliert mit allen Prozessen aus allen Organisationseinheiten hinterlegt. Von entscheidender Bedeutung ist die Zuordnung von Verantwortlichen zu den einzelnen Prozessen, denn die prozessausführenden Mitarbeiter kennen die Risiken besser als jemand aus einer zentralen Organisationseinheit. Eine verlässlichere Identifizierung wäre somit gegeben.¹⁰⁸

¹⁰⁴ Eigene Darstellung nach Seidel, 2011, S. 35.

¹⁰⁵ Vgl. Fally/Pichler/et al, 2014, S. 48 f.

¹⁰⁶ Vgl. Seidel, 2011, S. 35 f.

¹⁰⁷ Vgl. Gräf, 2011, S. 59.

¹⁰⁸ Vgl. Seidel, 2011, S. 35 f.

Für die Risikoidentifikation kommen jedoch mehrere Methoden bzw. Instrumente zur Anwendung.¹⁰⁹ Die verschiedenen Instrumente können miteinander kombiniert werden, um einen größtmöglichen Erfolg zu erzielen. Zusätzlich zu Risikoidentifizierungs-Workshops können Befragungen in Form von Interviews und Fragebogenaktionen als Basis für tiefergehende Analysen durchgeführt werden.¹¹⁰ Zur Analyse geeignet sind nachstehend aufgeführte Techniken:

Analysetechniken		
SWOT-Analyse	Brainstorming oder Brainwriting	Betriebsbesichtigungen
Bilanzanalyse	Organisationsanalyse	Dokumentenanalyse
Entscheidungsbaumverfahren	Zeitreihenanalysen	Kennzahlenanalysen
Szenariotechnik	Expertenbefragung	Unternehmens- und Umweltanalysen
Produktlebenszyklusanalysen	Geschäftsprozessen	Unterstützungsprozesse (wie Finanzen, Personal)

Tab. 03: Analysetechniken¹¹¹

Als Arbeitsmittel dienen hierbei Checklisten, Statistiken über beispielsweise Unfälle oder Schäden, Jahresabschlüsse, Kalkulationen, Baupläne zur Erkennung von Brandrisiken, Verträge, Dokumentation der Aufbauorganisation zur Aufdeckung von Organisationsverschulden, Prozessbeschreibungen, Fragebögen bei schriftlichen Befragungen und Gesprächsleitfäden bei Interviews.¹¹²

Die Risikoidentifikation bildet die Grundlage für die nachgelagerten Phasen des Risikomanagementsystems. Ohne die Informationen aus dieser Phase kann keine Risikobewertung stattfinden, da nur solche Risiken auch bewertet werden können, die vorher identifiziert wurden. Gleich verhält es sich mit der Risikosteuerung und -überwachung.¹¹³

¹⁰⁹ Vgl. Fally/Pichler/et al, 2014, S. 45 f.

¹¹⁰ Vgl. Seidel, 2011, S. 34.

¹¹¹ Eigene Darstellung. Vgl. Lehmeyer, 2014, S. 29, vgl. Fally/Pichler/et al, 2014, S. 45 f, vgl. Seidel, 2011, S. 34, vgl. Stephan, 2011, S. 160, vgl. Wolf/Runzheimer, 2009, S. 44 ff, vgl. DIIR Revisionsstandard Nr.2, 2015, S. 11.

¹¹² Vgl. Seidel, 2011, S. 34.

¹¹³ Vgl. Seidel, 2011, S. 33.

4.2.2 Bewertung

Die Analyse und *Bewertung* der identifizierten Risiken gibt erste Anhaltspunkte über mögliche Maßnahmen zur Risikosteuerung.¹¹⁴ Ähnlich wie bei der Identifikation, erfolgt eine Bewertung der erkannten Risiken zum Beispiel mit Hilfe von Workshops. Die erkannten Risiken werden unterschieden zwischen denen, die nur quantitativ gemessen, und jenen, die qualitativ beurteilt werden können.¹¹⁵ Es sind möglichst alle identifizierten Risiken bei der Bewertung zu berücksichtigen. Auf Anwendung einheitlicher und standardisierter Verfahren ist zu achten, um eine objektive Bewertung gewährleisten zu können. Auch eine Vergleichbarkeit mit ähnlichen Risiken wird dadurch ermöglicht. Zum Zwecke der Revision und des Qualitätsmanagements muss die Bewertung der Risiken nachvollziehbar erfolgen.¹¹⁶

Durch Festlegung und Anwendung der Bewertungskriterien und Auswahl und Anwendung der Bewertungsmethoden gelangt man zur Bewertungsdarstellung (vgl. nachstehende Abbildung).

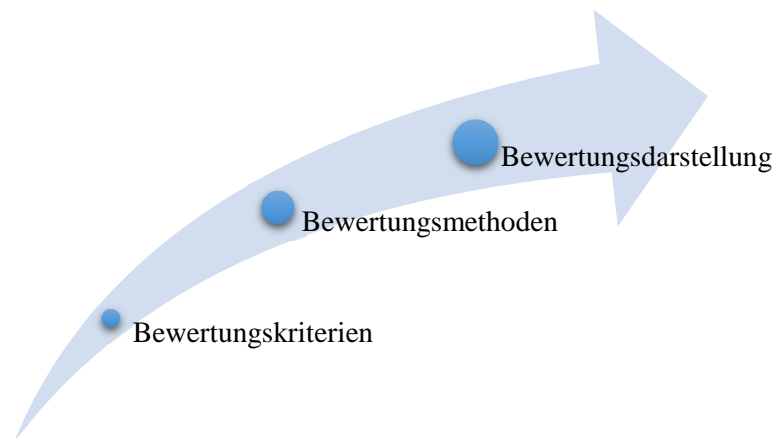


Abb. 04: Verlauf der Risikobewertung¹¹⁷

¹¹⁴ Vgl. Lück, 2000, S. 330.

¹¹⁵ Vgl. Seidel, 2011, S. 37 f.

¹¹⁶ Vgl. Fally/Pichler/et al, 2014, S. 50 und S. 55.

¹¹⁷ Eigene Darstellung.

Bewertungskriterien

Die Bewertung beginnt im ersten Schritt durch die Festlegung von Bewertungskriterien. Die Kriterien können hinsichtlich einer finanziellen Auswirkung und einer Wirkung auf die Reputation des Unternehmens festgelegt werden. In diesem Zusammenhang wird von Schadenshöhe oder -ausmaß gesprochen. Ein weiteres Kriterium stellt die Eintrittswahrscheinlichkeit dar. Hierbei geht es auch um die Häufigkeit des Auftretens. Die Kriterien sind beliebig erweiterbar und müssen an die Gegebenheiten der jeweiligen Organisation angepasst werden.¹¹⁸

Das zu erwartende Schadensausmaß beschreibt die Auswirkung auf die Finanzen oder auf die Reputation beim Eintreten des Risikoereignisses. Die Eintrittswahrscheinlichkeit wird in Prozent angegeben. Sie dient der Gewichtung des Schadensausmaßes. Die Bemessung erfolgt aufgrund von Erfahrungswerten, statistischen Häufigkeitsverteilungen oder qualitativen Prognosen. Man unterscheidet zwischen „Eventrisiken“ und „Bandbreitenrisiken“. Eventrisiken haben eine bestimmte Eintrittswahrscheinlichkeit, während Bandbreitenrisiken hundertprozentig eintreten werden, jedoch in ihrem Ausmaß ungewiss sind. Maschinenausfall, Sturmschäden etc. sind Beispiele für Eventrisiken. Rohstoffpreis- oder Zinsschwankungen sind den Bandbreitenrisiken zuzuordnen. Erfolgt eine Bewertung des Schadensausmaßes oder der Eintrittswahrscheinlichkeit bevor Maßnahmen zur Steuerung der Risiken ergriffen wurden, spricht man von einer Bruttobewertung. Sind bereits Gegenmaßnahmen getroffen worden und erfolgt eine erneute Risikobewertung, spricht man von einer Nettobewertung.¹¹⁹

Die Ausprägung der Bewertungskriterien soll mittels einer Skalierung strukturiert erfolgen. Die Skalierung ist so zu wählen, dass sich der Bewertende grundsätzlich für eine Tendenz entscheiden muss. Daher soll stets eine ungerade Skalierung verwendet werden. In der Praxis hat sich eine vierstufige Skalierung bewährt.¹²⁰

¹¹⁸ Vgl. Seidel, 2011, S. 37 f.

¹¹⁹ Vgl. Fally/Pichler/et al, 2014, S. 51 und S. 54.

¹²⁰ Vgl. Seidel, 2011, S. 38.

Die nachfolgende Tabelle soll exemplarisch eine Strukturierung der beschriebenen Bewertungskriterien darstellen.

	niedrig	mittel	hoch	sehr hoch
Finanzielle Auswirkungen	< 1 Mio. €	1 Mio. € bis 5 Mio. €	> 5 Mio. € und bis 10 Mio. €	> 10 Mio. €
Häufigkeit des Auftretens	seltener als einmal pro Jahr	einmal pro Quartal	monatlich	täglich
Wirkung auf die Reputation des Unternehmens	lokal	regional	national	global
...				

Tab. 04: Strukturierung der Bewertungskriterien¹²¹

Die Eintrittswahrscheinlichkeit ist ebenfalls vierstufig zu skalieren. Mögliche Grenzen könnten sein:¹²²

- 20 % „unwahrscheinlich“
- 20 bis 50 % „möglich“
- 50 bis 80 % „wahrscheinlich“
- über 80 % „nahezu sicher“

Ab welchem Ausmaß einzelne Risiken bestandsgefährdend sind, ist festzulegen. Eine Orientierung bieten hierbei die Bewertungskriterien. Wurden dort die Ausprägungen auf „hoch“ und „sehr hoch“ festgelegt, so wäre dies ein Indiz. Die finanzielle Auswirkung lässt sich nach dem oben beschriebenen Schema klassifizieren. Bis beispielsweise 50.000 Euro Schaden könnte man die Klasse „gering“ wählen, zwischen 50.000 und 500.000 Euro „mittel“, von 500.000 bis 2.500.000 Euro „schwerwiegend“ und ab einem Schaden von 2.500.000 Euro „bestandsgefährdend“. Die Wertgrenzen sind in Abhängigkeit der Unternehmensgröße bzw. der finanziellen Ausstattung zu wählen.¹²³ Multipliziert man die Parameter „Schadensausmaß“ und „Eintrittswahrscheinlichkeit“, so erhält man einen möglichen Ansatz zur Quantifizierung der Risiken.¹²⁴ Der resultierende Wert wird „Schadenserwartungswert“ genannt.¹²⁵ Anhand des Schadenserwartungswertes kann dementsprechend ein Ranking hinsichtlich der jeweiligen

¹²¹ Eigene Darstellung nach Seidel, 2011, S. 38.

¹²² Vgl. Seidel, 2011, S. 38.

¹²³ Vgl. Seidel, 2011, S. 39.

¹²⁴ Vgl. Stephan, 2011, S. 158.

¹²⁵ Vgl. Fally/Pichler/et al, 2014, S. 51.

Höhe erfolgen.¹²⁶ Die Bewertung der Risiken muss in bestimmten Zyklen erneut erfolgen bzw. überprüft werden. Die Dauer der Zyklen richtet sich nach der Art der Risiken und kann dementsprechend kürzer oder länger ausfallen.¹²⁷

Bewertungsmethoden

Die Risikobewertung verfolgt das Ziel, die identifizierten Risiken einzuordnen und vergleichbar zu machen. Dafür kommen grundsätzlich zwei Arten in Frage: Quantitative und qualitative Methoden.¹²⁸

Die statistische Analyse von historischen Zahlen zählt zu den *quantitativen Methoden*. Schwankungsbreiten oder Durchschnittswerte werden dabei beispielsweise über einen längeren Zeitraum hinweg verglichen. Zudem können Risikokennzahlen aus dem Zahlenmaterial der Jahresabschlüsse gebildet werden. Diese Datengrundlagen sollen verwendet werden, um die Auswirkungen der Risiken auf den Unternehmenswert, die Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung sowie auf die Liquidität aufzuzeigen. Value at Risk, Earnings at Risk und Cash Flow at Risk sind nur einige solcher Risikokennzahlen, welche sich aus den Einnahmen und Ausgaben bzw. Erträgen und Aufwendungen berechnen lassen. Die sogenannte Monte-Carlo-Simulation ist eine weitere statistische Methode, die sich der Wahrscheinlichkeitstheorie bedient. Ziel ist es, komplexe mathematische Sachverhalte zu lösen. Bei der Auswertung historischer Daten ist zu beachten, dass eine Zukunftsentwicklung nur bedingt abgeleitet werden kann. Methoden, die mögliche Zukunftsszenarien modellieren, gelten hierbei als verlässlicher.¹²⁹ Eine weitere Methode ist die Relevanzskala, bei der neben der Bestimmung eines Höchstschadens, auch die Bedeutsamkeit einer Wahrscheinlichkeit (durch die Vergabe einer Relevanz-Note) zugeordnet wird.¹³⁰ Ebenso möglich ist der Einsatz diverser Scoringverfahren. Durch die Vergabe von Punkten für einzelne Risiken entsteht eine Rankingliste.¹³¹

¹²⁶ Vgl. DIIR Revisionsstandard Nr.2, 2015, S. 12.

¹²⁷ Vgl. Fally/Pichler/et al, 2014, S. 52.

¹²⁸ Vgl. Fally/Pichler/et al, 2014, S. 50.

¹²⁹ Vgl. Fally/Pichler/et al, 2014, S. 51.

¹³⁰ Vgl. Gleißner, 2017, S. 216

¹³¹ Vgl. Lehmeier, 2014, S. 37.

Qualitative Methoden bedienen sich Expertenwissen. Hierbei werden meist die am Prozess beteiligten Mitarbeiter befragt, welche man auch als „Risk Owner“ bezeichnet. Auch die Befragung von nicht direkt am Prozess beteiligten Experten kommt in Frage. Die Befragung findet in der Regel per Interview oder mittels Fragebogen statt. Die qualitativen Methoden können anstelle der quantitativen Methoden eingesetzt werden. Sinnvoller ist es allerdings, diese ergänzend anzuwenden.¹³²

Eine Bewertung von Risiken hat den Sinn, systematische Maßnahmen gegen die Risiken einzuleiten. Dank der Bewertung und einer dadurch entstehenden Priorisierung, kann mit den wesentlichsten Risiken begonnen werden. Bei der Entscheidung über die einzuleitende Maßnahme muss immer ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den Kosten, der Kontrolltätigkeit/Maßnahme und einem möglichen Schadenspotential herrschen. Um eine Vergleichbarkeit herstellen zu können, werden Risiken immer öfter einer monetären Bewertung unterzogen. Als Bezugsgröße wird hierbei in der Praxis meist das Betriebsergebnis verwendet.¹³³

Risikodarstellung

Abschließend müssen die identifizierten Einzelrisiken aggregiert werden, um eine Gesamtrisikostuktur des Unternehmens ermitteln zu können.¹³⁴ Dies geschieht im Hinblick auf die Eintrittswahrscheinlichkeit und der Schadenshöhe. Auf Interdependenzen zwischen Risiken muss hierbei geachtet werden.¹³⁵ Denn Risiken können sich gegenseitig aufheben, schwächen oder verstärken.¹³⁶

Einzeln betrachtet können Risiken für die Organisation irrelevant sein, jedoch gebündelt ein existenzbedrohendes Risiko darstellen.¹³⁷ Die Risikoaggregation hat daher die Zielsetzung, Korrelationen zwischen den Einzelrisiken zu berücksichtigen und die Gesamtrisikoposition der Organisation zu bestimmen.¹³⁸

¹³² Vgl. Fally/Pichler/et al, 2014, S. 51.

¹³³ Vgl. Fally/Pichler/et al, 2014, S. 49.

¹³⁴ Vgl. Gräf, 2011, S. 60.

¹³⁵ Vgl. DIIR Revisionsstandard Nr.2, 2015, S. 11.

¹³⁶ Vgl. Fally/Pichler/et al, 2014, S. 55.

¹³⁷ Vgl. Gräf, 2011, S. 60.

¹³⁸ Vgl. Gleißner/Romeike, 2015a, S. 29.

Deshalb empfiehlt sich eine bereichsübergreifende Betrachtung,¹³⁹ indem Indikatoren bestimmt werden, welche die verdichteten Risikoinformationen darstellen können. Dazu gehören Return on Risk Adjusted Capital oder der bereits genannte Value at Risk.¹⁴⁰

Die Darstellungsform des Risikoinventars bzw. einer Risikoliste bietet die Möglichkeit, die Risiken insgesamt darzustellen und zu katalogisieren. Die übersichtliche Darstellung enthält alle relevanten Informationen und bildet die Risikosituation der Organisation ab. Es sollte die betreffende Organisationseinheit, die Risikoart, mögliche Korrelationen zu anderen Risiken, die Bewertungsmethode und eine Eintrittswahrscheinlichkeit beinhalten. Auch mögliche Szenarien können in dieser Liste dargestellt werden (vgl. nachstehende Abbildung).¹⁴¹

					1. Berichtsperiode				2. Berichtsperiode			
Org. Einheit	Risiko Chance	Hauptrisiko	Korreliert mit Risiko/ Chance	Beschreibung	Worst case	Most likely	Best case	EW	Worst case	Most likely	Best case	EW

Abb. 05: Beispiel einer Risikoinventarliste¹⁴²

Es ist sinnvoll, für relevante Risiken Indikatoren und Wert- bzw. Wesentlichkeitsgrenzen in einem sogenannten „Limit-System“ festzulegen.¹⁴³ Sie werden von der Geschäftsführung/Unternehmensleitung in einem bestimmten Turnus (am besten jährlich) festgelegt und validiert. Falls erforderlich, erfolgt eine Abstimmung mit dem Aufsichtsgremium.¹⁴⁴ Indikatoren und Wertgrenzen dienen vor allem dazu, im Rahmen des Frühwarnsystems geeignete Maßnahmen bei Eintritt des prognostizierten Risikos ergreifen zu können. Hierzu ist eine permanente Überwachung notwendig.¹⁴⁵ Als Maßnahmen zählen beispielsweise

¹³⁹ Vgl. Fally/Pichler/et al, 2014, S. 55.

¹⁴⁰ Vgl. Gräf, 2011, S. 60.

¹⁴¹ Vgl. Fally/Pichler/et al, 2014, S. 55.

¹⁴² Fally/Pichler/et al, 2014, S. 55.

¹⁴³ Vgl. DIIR Revisionsstandard Nr.2, 2015, S. 13.

¹⁴⁴ Vgl. Fally/Pichler/et al, 2014, S. 52 f.

¹⁴⁵ Vgl. DIIR Revisionsstandard Nr.2, 2015, S. 13.

eine Intensivierung des Monitorings und Durchführung von Meldepflichten an andere Organisationseinheiten, Ausführung von Absicherungsmaßnahmen und Versicherungen sowie Meldungen an das Top-Management.¹⁴⁶

Um Entwicklungstendenzen erkennen zu können, ist es ratsam, das aggregierte Gesamtrisiko in Relation zu den dargestellten Wesentlichkeitsgrenzen zu setzen. So kann im Periodenvergleich frühzeitig auf Risiken reagiert werden. Prozentuale Veränderungen deuten eine Entwicklung an, auf welche reagiert werden muss.¹⁴⁷ Daher gilt bei wesentlichen Risiken im Allgemeinen, dass *„[...] je früher man eine Veränderung erkennt, desto mehr Zeit zur Verfügung steht, um eine geeignete Gegensteuerung zu entwickeln und einzuleiten.“*¹⁴⁸

4.2.3 Risikoreporting

Das Risikoberichtswesen bzw. *Risikoreporting* ist für die Funktionsfähigkeit eines Risikomanagementsystems zwingend notwendig. Die Risikoberichte schaffen Transparenz und sollen Auskünfte über die in der Risikofrüherkennung identifizierten und bewerteten Risiken geben.¹⁴⁹ Sie verfolgen weiterhin das Ziel, den Entscheidungsträgern sowie dem Aufsichts- und Kontrollorgan zeitnah und in regelmäßigen Abständen die Risikolage der Organisation zu berichten und die Grundlage für Entscheidungsmöglichkeiten zur Risikobewältigung zu liefern.¹⁵⁰ Sie müssen daher ein umfassendes Bild über die identifizierten Risiken sowie deren Bewertung und mögliche Steuerungsmaßnahmen vermitteln.¹⁵¹ Dies hebt die Bedeutung eines funktionierenden Berichtswesens hervor.¹⁵² Eine nachvollziehbare Dokumentation ist hierbei eine wichtige Voraussetzung zur Steuerung.¹⁵³ Zusätzlich müssen Schwächen im Risikomanagementsystem kommuniziert sowie eine Aussage über die generelle Wirksamkeit dessen getroffen werden. Für Aufsichtsräte ist die Risikoberichterstattung mit den

¹⁴⁶ Vgl. Fally/Pichler/et al, 2014, S. 53.

¹⁴⁷ Vgl. Fally/Pichler/et al, 2014, S. 53 f.

¹⁴⁸ Fally/Pichler/et al, 2014, S. 53 f.

¹⁴⁹ Vgl. Gleißner/Mott/Romeike, 2015, S. 574.

¹⁵⁰ Vgl. DIIR Revisionsstandard Nr.2, 2015, S. 14.

¹⁵¹ Vgl. Fally/Pichler/et al, 2014, S. 60.

¹⁵² Vgl. Hagemeister/Klose/Knoll, 2014, S. 188.

¹⁵³ Vgl. Klein, 2011, S. 6.

genannten Punkten ein unabdingbares Instrument zur gesetzlich vorgeschriebenen Überwachungspflicht.¹⁵⁴ Das Risikoreporting hat darüber hinaus die Funktion, zusätzliche Personen oder Instanzen in Kenntnis zu setzen, welche die Risiken auch identifizieren, bewerten oder steuern können. Ziel ist es, eine schnelle Reaktion aller Beteiligten zu ermöglichen, um damit die Einleitung zusätzlicher Steuerungsmaßnahmen zu ermöglichen bzw. zu unterstützen.¹⁵⁵

Der Bericht darf dabei nicht zum Selbstzweck werden, sondern erfüllt verschiedene Funktionen. Er wird, wie beschrieben, zur Erarbeitung von Maßnahmen zur Steuerung der Risiken verwendet, aber auch darüber hinaus zur Dokumentation der geleisteten Arbeit genutzt. Für eine nachträgliche Kontrolle durch die Risikoüberwachung dient diese Dokumentation als Grundlage.¹⁵⁶

Der Risikobericht sollte einheitlich aufgebaut sein und eine methodische und stetige Form aufweisen.¹⁵⁷ Durch standardisierte Berichte wird ein Periodenvergleich ermöglicht.¹⁵⁸ Die Inhalte sollen sich grundsätzlich an den Informationsbedürfnissen ihrer Berichtsadressaten orientieren.¹⁵⁹ Grundsätzlich erfolgt eine Unterscheidung des Risikoreportings nach Adressat. Während das interne Reporting eine wesentliche Informationsquelle und Steuerungsinstrument für die Geschäftsführung darstellt, richtet sich das externe Reporting an das Aufsichts- und Kontrollorgan. Letzteres orientiert sich hierbei an den gesetzlichen und selbst gestellten Anforderungen. Es nutzt das interne Reporting als Grundlage.¹⁶⁰ Wichtige Inhalte sind die Beschreibung, die Ursache und die mögliche Auswirkung des Risikos sowie die Benennung eines Risikoverantwortlichen. Außerdem sind die Risiken durchnummerieren und mit einem sprechenden Namen zu versehen, aus dem hervorgeht, um welche Art von Risiko es sich handelt.¹⁶¹

¹⁵⁴ Vgl. DIIR Revisionsstandard Nr.2, 2015, S. 14.

¹⁵⁵ Vgl. Fally/Pichler/et al, 2014, S. 61.

¹⁵⁶ Vgl. Schwarting, 2015, S. 135.

¹⁵⁷ Vgl. Seidel, 2011, S. 36.

¹⁵⁸ Vgl. Fally/Pichler/et al, 2014, S. 61.

¹⁵⁹ Vgl. Seidel, 2011, S. 46.

¹⁶⁰ Vgl. Fally/Pichler/et al, 2014, S. 61.

¹⁶¹ Vgl. Seidel, 2011, S. 36.

Als Kommunikationsinstrument dienen sogenannte Risikoberichtsblätter zur Darstellung der jeweiligen Risiken. Diese werden sowohl in tabellarischer, grafischer und verbaler Form zum jeweiligen Berichtszeitpunkt visualisiert.¹⁶²

Wichtig hierbei ist, dass die Risikoberichtsblätter während eines bestimmten Turnus aktualisiert werden, um auf neue oder sich verändernde Risiken reagieren zu können. Eine permanente Fortschreibung trägt zur Schadensbegrenzung insofern bei, dass sich die Reaktionsgeschwindigkeit der Organisation erhöht.¹⁶³

Die sogenannte Risikomatrix bietet die Möglichkeit, die bewerteten Risiken (Risikolandschaft einer Organisation) visuell nach ihrer unterstellten Eintrittswahrscheinlichkeit und des Schadensausmaßes darzustellen.¹⁶⁴ Unter Berücksichtigung der genannten Faktoren ergibt sich eine farblich abgestufte Skalierung, die es ermöglicht die Wichtigkeit der einzelnen Risiken zu erkennen. Zur Übersichtlichkeit werden üblicherweise drei bis maximal sechs Stufen verwendet (vgl. nachstehende Abbildung).¹⁶⁵

1. Monetäre Auswirkungen 2. Eintrittswahrscheinlichkeit	[V] Gering < xx T€	[W] Mittel Gering < xx T€	[X] Mittel Hoch < xx T€	[Y] Hoch < xx T€
[A] Häufig: 1 Jahr	Wechselkurs Risiko			Zugriff auf sensible Daten
[B] Gelegentlich: < 5 Jahre			IT-Ausfälle	
[C] Selten: >= 5 Jahre	Politisches Risiko		Ausfall Vertriebspartner	

Abb. 06: Beispiel einer Risikomatrix¹⁶⁶

Um tatsächlich mit dem Instrument des Reportings steuern zu können, ist eine zeitnahe und regelmäßige Berichterstattung unerlässlich.¹⁶⁷

¹⁶² Vgl. Seidel, 2011, S. 46.

¹⁶³ Vgl. Seidel, 2011, S. 47.

¹⁶⁴ Vgl. Stephan, 2011, S. 160 und vgl. Gräf, 2011, S. 59.

¹⁶⁵ Vgl. Fally/Pichler/et al, 2014, S. 63.

¹⁶⁶ Fally/Pichler/et al, 2014, S. 63.

¹⁶⁷ Vgl. Seidel, 2011, S. 46.

Ein Risikobericht, der alle Risiken gesammelt beschreibt, sollte jährlich angefertigt werden. Diesem Bericht müssen alle wesentlichen Fakten zu entnehmen sein. Beispielsweise muss er neben den beschriebenen Risiken auch deren Eintrittswahrscheinlichkeit und das gesamte Schadensausmaß enthalten. Zusätzlich ist es erforderlich, in einem Quartalsbericht zur Risikosteuerung mit allen wesentlichen Veränderungen im Bereich der Risiken und Maßnahmen zu informieren. Darüber hinaus ist es notwendig für die Phase der Risikobewältigung in einem monatlichen Bericht neben den Risikofrühwarnindikatoren auch deren Maßnahmen aufzuzeigen, welche zur Steuerung getroffen werden müssen. Neben der Abweichung die durch die Risiken einzutreten scheint, sollte der Bericht auch die zu erwartenden Kosten der Steuerungs- und Überwachungsmaßnahmen beinhalten.¹⁶⁸

Das Risikoberichtswesen muss auch so aufgebaut sein, dass neben den regelmäßigen Berichten auch Sofortmeldungen bei wesentlichen, neu auftretenden Risiken an die Geschäftsführung erfolgt. Diese Sofortmeldungen mit besonderer Eilbedürftigkeit werden auch Ad-hoc-Risikomeldungen genannt.¹⁶⁹ Diese sollten festgelegte Meldegrenzwerte haben, bei denen eine Eilbedürftigkeit definiert wurde. Die Meldungen enthalten Informationen zur Risikolage und können auch weitergehende Informationen zur exakten Schwachstelle und zur Funktionsfähigkeit des Risikomanagementsystems enthalten.¹⁷⁰ Die definierten Schwellenwerte und Meldegrenzen zur Risikokommunikation sowie deren Inhalte sollen in einem Risikomanagementhandbuch dokumentiert werden.¹⁷¹ Hierbei ist auf Einheitlichkeit mit den Wesentlichkeitsgrenzen aus dem Limit-System zu achten.¹⁷² Das Risikomanagementhandbuch fasst darüber hinaus alle wesentlichen Aspekte zusammen¹⁷³ und versteht sich hierbei als Dokumentationswerk. Inhalte sind, neben Aussagen zur Risikostrategie und zur Risikoorganisation, auch Informationen zur Ausgestaltung des Risikoreportings.¹⁷⁴

¹⁶⁸ Vgl. Seidel, 2011, S. 47.

¹⁶⁹ Vgl. Seidel, 2011, S. 49.

¹⁷⁰ Vgl. DIIR Revisionsstandard Nr.2, 2015, S. 14.

¹⁷¹ Vgl. Seidel, 2011, S. 46.

¹⁷² Vgl. Fally/Pichler/et al, 2014, S. 61.

¹⁷³ Vgl. Gräf, 2011, S. 63.

¹⁷⁴ Vgl. Neumann, 2015a, S. 126.

Es ist effizienter, das Risikoberichtswesen in den bestehenden Reportingprozess zu integrieren, als ein zusätzliches Berichtswesen aufzubauen. Das schafft in den Bereichen Berichtswege, -zeitpunkte und –adressaten Synergieeffekte.¹⁷⁵

4.3 Risikobewältigung

Die Steuerung und Überwachung von Risiken gehören im Sinne eines ganzheitlichen Controlling-Ansatzes zusammen und werden daher zusammen in einem Kapitel behandelt.¹⁷⁶

Der Begriff „Controlling“ steht übersetzt für die Steuerung und Überwachung.¹⁷⁷ Im Folgenden wird das Risikocontrolling aber aufgrund seiner unterstützenden Funktion bei der Risikobewältigung als ein separates Instrument betrachtet. Darüber hinaus begleitet es die Prozesse der Risikofrüherkennung.¹⁷⁸

4.3.1 Steuerung und Überwachung

Ziel der *Risikosteuerung* ist es, die identifizierten und bewerteten Risiken aktiv zu beeinflussen.¹⁷⁹ Auslöser für ein Handeln ist die Überschreitung von Risikolimits bzw. Wertgrenzen, die als Planwerte determiniert wurden.¹⁸⁰ Diese orientieren sich an den allgemeinen Unternehmenszielen und sind in der Risikostrategie festgehalten.¹⁸¹ Hierzu sind geeignete Steuerungsmaßnahmen in Abhängigkeit der verschiedenen Wertgrenzen festzulegen.¹⁸² Die in der Bewertungsphase festgelegten Kriterien sind für die Steuerungsmaßnahmen maßgeblich. Mit ihnen soll die Eintrittswahrscheinlichkeit reduziert und eine Begrenzung der Auswirkungen im Falle eines Eintrittes der Risiken vorgenommen werden.¹⁸³

¹⁷⁵ Vgl. Seidel, 2011, S. 49.

¹⁷⁶ Vgl. Fally/Pichler/et al, 2014, S. 60.

¹⁷⁷ Vgl. Leo Dictionary, Begriff: to control = steuern, überwachen, S. 1.

¹⁷⁸ Vgl. Fally/Pichler/et al, 2014, S. 60.

¹⁷⁹ Vgl. Gräf, 2011, S. 61.

¹⁸⁰ Vgl. Seidel, 2011, S. 44.

¹⁸¹ Vgl. DIIR Revisionsstandard Nr.2, 2015, S. 13.

¹⁸² Vgl. Fally/Pichler/et al, 2014, S. 60.

¹⁸³ Vgl. Seidel, 2011, S. 45.

Grundsätzlich kann hierbei zwischen vier Steuerungsmaßnahmen unterschieden werden:¹⁸⁴

- a) Risikovermeidung b) Risikominderung
- c) Risikoübertragung d) Risikoakzeptanz

Die Steuerungsmaßnahmen werden Schritt für Schritt, also möglichst nacheinander ausgeführt (vgl. nachstehende Abbildung).

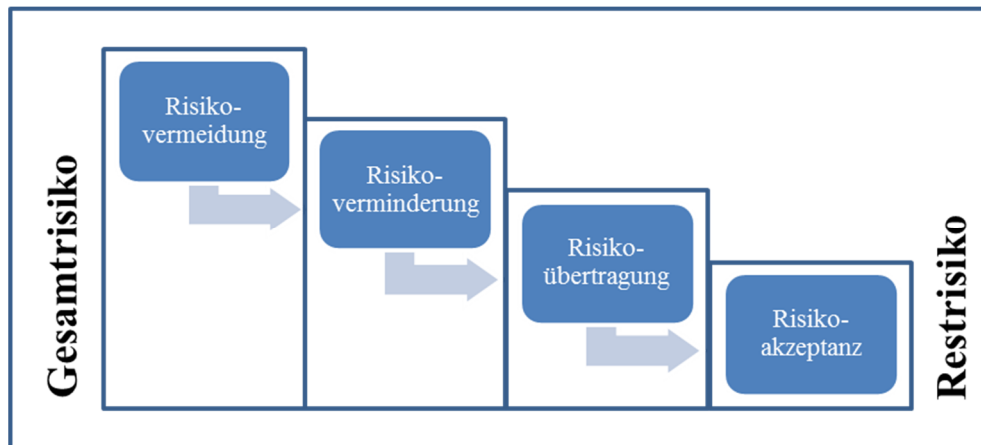


Abb. 07: Darstellung von Steuerungsalternativen in Treppenform¹⁸⁵

- a) Risikovermeidung

Die Risikovermeidung ist die radikalste Steuerungsmaßnahme, da sie durch das Unterlassen einer Aktivität die möglichen Risiken komplett beseitigt.¹⁸⁶ Sie geht das Problem im Ursprung an.¹⁸⁷ Allerdings hätte dies zur Folge, dass auch auf die Ertragschancen verzichtet wird.¹⁸⁸

Beispielsweise kann aufgrund des zu hohen Risikopotentials auf unausgereifte Technologien oder auf die Durchführung von riskanten Projekten verzichtet werden.¹⁸⁹ Unter dem Aspekt von sehr hohen Produkthaftungsrisiken kann ebenso verzichtet werden auf die Produktplatzierung im Ausland oder auf dem nationalen Markt.¹⁹⁰

¹⁸⁴ Vgl. Gräf, 2011, S. 61.

¹⁸⁵ Vgl. Horváth/Gleich/Seiter, 2015, S. 470.

¹⁸⁶ Vgl. DIIR Revisionsstandard Nr.2, 2015, S. 13.

¹⁸⁷ Vgl. Stephan, 2011, S. 160 f.

¹⁸⁸ Vgl. Fally/Pichler/et al, 2014, S. 58.

¹⁸⁹ Vgl. Gräf, 2011, S. 61.

¹⁹⁰ Vgl. Seidel, 2011, S. 45.

b) Risikominderung

Die Risikominderung kann durch geeignete technische oder personelle sowie organisatorische Maßnahmen¹⁹¹ im entsprechenden marktorientierten¹⁹² oder aufbau- bzw. ablauforganisatorischen Bereich erfolgen.¹⁹³ Diese Maßnahmen führen zur Minderung der Eintrittswahrscheinlichkeit oder des Schadensmaßes.¹⁹⁴ Ziel ist, das verbleibende Risiko auf ein annehmbares Maß zu verringern.¹⁹⁵ Geeignete Maßnahmen könnten eine Festlegung von Risikolimits im Finanzbereich oder Mitarbeiterschulungen zur Sensibilisierung sein.¹⁹⁶ Auch eine Diversifikation des Produktportfolios wäre eine effiziente Methode zur Minderung des Risikos.¹⁹⁷ Eine Bank kann beispielsweise ihr Kreditportfolio verändern, um eine Häufung von Ausfallrisiken, ein sogenanntes „Klumpenrisiko“ zu verringern. Eine Firewall dezimiert den Zugriff auf Daten via Internet. Gegen Zins- und Währungsrisiken helfen diverse Hedging-Instrumente. Es könnten auch Maßnahmen ergriffen werden, die zur Erhöhung der Arbeitssicherheit beitragen.¹⁹⁸

c) Risikoübertragung

Eine Risikoübertragung, also eine Überwälzung der Risiken auf Dritte, stellt eine weitere Variante dar.¹⁹⁹ Produktionsrisiken können durch Outsourcing auf Lieferanten²⁰⁰ oder auf Kunden transferiert werden.²⁰¹ Versicherungslösungen wälzen Risiken aus Elementarschäden auf andere Unternehmen über.²⁰² Als Beispiele dienen hier die Rechtsschutz-, Haftpflicht- oder Transportversicherungen.²⁰³ Beim Factoring können Forderungen übertragen und somit das Ausfallrisiko auf den Factoringgeber übergewälzt werden.²⁰⁴

¹⁹¹ Vgl. Fally/Pichler/et al, 2014, S. 59.

¹⁹² Vgl. DIIR Revisionsstandard Nr.2, 2015, S. 13.

¹⁹³ Vgl. Stephan, 2011, S. 160 f.

¹⁹⁴ Vgl. Gräf, 2011, S. 61.

¹⁹⁵ Vgl. Fally/Pichler/et al, 2014, S. 59.

¹⁹⁶ Vgl. Seidel, 2011, S. 45.

¹⁹⁷ Vgl. Gräf, 2011, S. 61.

¹⁹⁸ Vgl. Fally/Pichler/et al, 2014, S. 59.

¹⁹⁹ Vgl. Stephan, 2011, S. 160 f.

²⁰⁰ Vgl. Seidel, 2011, S. 45.

²⁰¹ Vgl. DIIR Revisionsstandard Nr.2, 2015, S. 13.

²⁰² Vgl. Seidel, 2011, S. 45.

²⁰³ Vgl. Fally/Pichler/et al, 2014, S. 59.

²⁰⁴ Vgl. Gräf, 2011, S. 61.

d) Risikoakzeptanz

Die Risikoakzeptanz hat zum Ziel, Risiken mit vertretbarem Schadensausmaß oder geringer Eintrittswahrscheinlichkeit bewusst einzugehen,²⁰⁵ sofern weiterhin die definierten Unternehmensziele erreicht werden können.²⁰⁶

Anwendung findet diese Variante, wenn keine der genannten Strategien greift.²⁰⁷ Ebenso wenn das Schadensausmaß oder die Eintrittswahrscheinlichkeit als gering einzuordnen sind (Bagatellrisiken), da es hier aus Gründen der Wirtschaftlichkeit sinnvoll erscheint, die Risiken hinzunehmen.²⁰⁸ Dies ist auch dann anzuwenden, wenn die Verminderung oder der Transfer der Risiken zu hohe Kosten verursachen würde.²⁰⁹ Eine ausreichende Eigenkapitalausstattung dient als Risikodeckungspotenzial und stellt eine aktive Vorsorge dar.²¹⁰ Diese ist notwendig, damit der Fortbestand der Organisation nicht gefährdet wird.²¹¹

Die aufgeführten Risikosteuerungsmaßnahmen finden in der Praxis meist keine Einzelanwendung, sondern werden in Kombination angewandt.²¹² Ein Beispiel dafür ist die Kombination aus Brandschutzversicherung (Risikoübertragung) und die Verbesserung des Gebäudebrandschutzes durch bauliche Maßnahmen (Risikominderung).²¹³

Bei der Auswahl der geeigneten Steuerungsmaßnahmen ist stets auf die Wirtschaftlichkeit zu achten. Die Relation zwischen Kosten der Maßnahmen und möglichem Schaden muss ökonomisch verträglich sein. Die Gegenüberstellung von Brutto- und Nettorisiken hilft hier bei der Messung der Effektivität der Steuerungsmaßnahmen.²¹⁴

²⁰⁵ Vgl. Gräf, 2011, S. 61.

²⁰⁶ Vgl. DIIR Revisionsstandard Nr.2, 2015, S. 13.

²⁰⁷ Vgl. Stephan, 2011, S. 160 f.

²⁰⁸ Vgl. Seidel, 2011, S. 45.

²⁰⁹ Vgl. Fally/Pichler/et al, 2014, S. 59.

²¹⁰ Vgl. Gräf, 2011, S. 61.

²¹¹ Vgl. DIIR Revisionsstandard Nr.2, 2015, S. 13.

²¹² Vgl. Gräf, 2011, S. 61.

²¹³ Vgl. Stephan, 2011, S. 160 f.

²¹⁴ Vgl. Fally/Pichler/et al, 2014, S. 60.

Die *Risikoüberwachung*, auch Risiko-Monitoring genannt, dient der Kontrolle der eingeleiteten Steuerungsmaßnahmen und der Gesamtentwicklung der unternehmerischen Risikostruktur. Eine laufende Kontrolle und Überwachung ist zwingend erforderlich, da sich die Risiken aufgrund unterschiedlicher Einflussfaktoren verändern.²¹⁵ Die Veränderungen beziehen sich auf die Bewertungsparameter „Wahrscheinlichkeit des Risikoeintritts“ oder des „Schadensausmaßes“²¹⁶ sowie auf die Wirksamkeit und den Fortschritt der eingeleiteten Risikomaßnahmen. Eine Anpassung der Risikomaßnahmen ist bei einer signifikanten Verschlechterung der Eintrittswahrscheinlichkeit eines Risikos unverzüglich vorzunehmen.²¹⁷ Zuständig für die Risikoüberwachung sind sowohl die Prozessverantwortlichen als auch das zentrale Überwachungsorgan (zentrales Risikocontrolling bzw. Risikomanagement).²¹⁸

Um eine beständige Risikoüberwachung zu gewährleisten, müssen zu jedem Risiko Indikatoren entwickelt werden. Diese Indikatoren dienen einer frühzeitigen Erkennung von Risiken und vergrößern durch die frühzeitige Warnung den Handlungsspielraum. Dadurch kann angemessen reagiert werden. Hierzu sind, wie in Kapitel 2.5.2 beschrieben, zielführende Wert- bzw. Wesentlichkeitsgrenzen festzulegen.²¹⁹ Die Risikoüberwachung verfolgt also das Ziel, alle Maßnahmen zu überwachen, sodass die Risikosteuerung entsprechend angepasst werden kann.²²⁰ Dazu sind kontinuierliche Erfolgskontrollen mit Hilfe von Soll-Ist-Vergleichen durchzuführen. Die beschriebenen Maßnahmen gehören zur Risikoüberwachung im engeren Sinne. Der Fokus liegt auf der Überwachung einzelner Risiken. Die Überwachung im weiteren Sinne verfolgt das Ziel einer ganzheitlichen Betrachtungsweise. Dies geschieht durch die Überwachung des ganzen Risikomanagementsystems. Das schließt die Kontrolle der Risikoüberwachung im engeren Sinne auf ihre ordnungsgemäße Funktionalität ein.²²¹

²¹⁵ Vgl. Fally/Pichler/et al, 2014, S. 60 und vgl. Gräf, 2011, S. 61 f.

²¹⁶ Vgl. Gräf, 2011, S. 61 f.

²¹⁷ Vgl. Stephan, 2011, S. 161.

²¹⁸ Vgl. DIIR Revisionsstandard Nr.2, 2015, S. 13.

²¹⁹ Vgl. Gräf, 2011, S. 61 f.

²²⁰ Vgl. DIIR Revisionsstandard Nr.2, 2015, S. 13.

²²¹ Vgl. Seidel, 2011, S. 45 f.

4.3.2 Risikocontrolling

Das *Risikocontrolling* ist ein Teil eines umfassenden Controllingsystems. Es soll die Unternehmensführung bei der Ausgestaltung eines Risikomanagementsystems unterstützen²²² und das Management bei der Umsetzung der einzelnen Phasen entlasten. Ziel des Risikocontrollings ist demnach, bei der Erreichung der Unternehmensziele behilflich zu sein und so zur langfristigen Existenzsicherung beizutragen.²²³ Hierbei übernimmt es keine Steuerungs- und Lenkungsfunktionen, sondern wirkt unterstützend und koordinierend bei der Planung, Durchführung und Kontrolle, indem es die notwendigen Informationen bereitstellt.²²⁴ Ein Controllingsystem orientiert sich an den Chancen einer Unternehmung, das Risikocontrolling hingegen richtet sich an den Risiken aus.²²⁵

Eine systematische Planung hilft bei der Vermeidung von Fehlentscheidungen und ermöglicht eine entsprechende Steuerung. Diese wird durch die Vorgabe von Zielen messbar gemacht. Demnach ist die Planung wesentliche Grundlage für die Ergreifung von Maßnahmen zur Steuerung der Risiken. Durch Zunahme der Risiken nehmen auch die Planabweichungen zu und führen zu einer geringeren Planungssicherheit. Die Beurteilung der Planabweichungen gehört zu den Kernaufgaben des Risikocontrollings.²²⁶ Darüber hinaus soll es sicherstellen, dass die Unternehmensführung und das Management jederzeit über die momentane Risikosituation informiert sind und so einen notwendigen Überblick zur Steuerung der Risiken haben. Ein kontinuierliches Risikocontrolling wird hierbei auch als jeweilige Teilaufgabe bei der Durchführung der Risikoanalyse und Risikosteuerung verstanden.²²⁷

Als Grundlage der Kontrollfunktion dient die Darstellung aller Risiken. Daher setzt das Risikocontrolling bei der Erfassung des Ist-Zustands an. Im nächsten Schritt findet ein Abgleich mit dem Soll-Zustand statt. Anschließend werden die

²²² Vgl. Horváth/Gleich, 2000, S. 108 ff.

²²³ Vgl. Vanini, 2012, S. 24.

²²⁴ Vgl. Diederichs, 2018, S. 20 f.

²²⁵ Vgl. Horváth/Gleich/Seiter, 2015, S. 466 ff.

²²⁶ Vgl. Gleißner, 2015, S. 163 f.

²²⁷ Vgl. Elfgen, 2002b, S. 318 f.

möglichen Abweichungen analysiert.²²⁸ Neben der Überwachung der Risikosteuerung sollen mittels der Ergebnisse aus den Analysen den Prozessverantwortlichen Impulse und Handlungsempfehlungen gegeben werden. Korrelationen zwischen den Risiken werden vom zentralen Risikomanagement erkannt und entsprechend behandelt.²²⁹

Die Informationsversorgung des Managements und die Bereitstellung von leistungsfähigen Instrumenten für alle bereits beschriebenen Phasen des Risikomanagements sind zentrale Aufgabe des Risikocontrollings.²³⁰ Dadurch soll die Entscheidungsfindung und -umsetzung unterstützt werden.²³¹ Dies geschieht durch sammeln und aufbereiten von Informationen über die aktuelle und künftig zu erwartende Risikosituation.²³² Das Risikocontrolling liefert durch die Bereitstellung der Informationen die Basis für Entscheidungen zur Risikosteuerung. Die Ausführung obliegt dem operativen Management.²³³ Neben dem Versorgen des Managements mit entscheidenden Informationen, sollen auch Methodenkompetenzen bereitgestellt werden sowie ein internes Risikoreporting in einem umfassenden Risikomanagementsystem etabliert werden.²³⁴

4.4 Risikoüberwachung

Die Führungsfunktion der Risikoüberwachung bietet ein komplexes Spektrum an Tätigkeitsfeldern. Sie lässt sich im Wesentlichen in zwei Bereiche unterteilen. Zum einen in den Bereich der „Prüfung“ und zum anderen in den der „Kontrolle“. Das wichtigste Unterscheidungsmerkmal liegt im Prozessbezug.²³⁵ Beide haben jedoch die Aufgabe, das Risikomanagementsystem in seiner Angemessenheit und Wirksamkeit zu überwachen.²³⁶ Kontrollen, im Sinne eines Internen Kontrollsystems, stellen systeminterne und somit prozessabhängige Vorgänge dar.

²²⁸ Vgl. Wolke, 2016, S. 300.

²²⁹ Vgl. Fally/Pichler/et al, 2014, S. 60.

²³⁰ Vgl. Fiedler/Gräf, 2012, S. 274.

²³¹ Vgl. Vanini, 2012, S. 24.

²³² Vgl. Müller/Controlling-Wiki, 2017, S. 1.

²³³ Vgl. Diederichs, 2018, S.21.

²³⁴ Vgl. Becker/Botzkowski/Eurich, 2015, S. 70.

²³⁵ Vgl. Buderath/Amling, 2000, S. 129.

²³⁶ Vgl. Beyer/Heyd/George, 2017, S. 148.

Die Interne Revision wird demgegenüber als systemexterne Prüfung aufgefasst und ist folglich prozessunabhängig.²³⁷ Voraussetzung für beide Bereiche ist eine angemessene Dokumentation über alle Vorgänge im Risikomanagementsystem. Die Ergebnisse der Überwachung müssen in geeigneter Form berichtet und analysiert werden.²³⁸

4.4.1 Internes Kontrollsystem

Das *Interne Kontrollsystem (IKS)* ist ein weiterer Bestandteil eines Risikomanagementsystems²³⁹ und stellt innerhalb einer Organisation die Gesamtheit aller prozessbezogenen Maßnahmen der Überwachung dar. Diese Maßnahmen umfassen alle organisatorischen Richtlinien und Kontrollmechanismen sowie alle Aufgaben zur Überwachung jedes einzelnen Prozessverantwortlichen. Die Festlegung der Maßnahmen erfolgt „top-down“ durch das operative Management.²⁴⁰

Das IKS fokussiert sich demnach auf interne Risiken.²⁴¹ Ziel ist die Durchführung gegenwarts- bzw. vergangenheitsorientierter Kontrollmaßnahmen²⁴² zur Vermeidung oder Aufdeckung prozessimmanenter Risiken. Das zukunftsorientierte Risikomanagement befasst sich dagegen in der Regel mit der Identifikation und Steuerung von bestandsgefährdenden Risiken, welche extern an die Organisation herantreten.²⁴³ Die Kernaufgabe des Internen Kontrollsystems ist die andauernde Verbesserung der Prozesse und der entsprechenden Kontrollen, um die Geschäftsführung in der vorgegebenen Zielerreichung zu unterstützen.²⁴⁴

Ein Internes Kontrollsystem kann nach verschiedenen Rahmenkonzepten (Frameworks) aufgebaut werden. Der weltweit meist verbreitete Standard ist der nach dem privatwirtschaftlichen Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) im Jahr 1992 publizierte und im Jahr 2013

²³⁷ Vgl. Buderath/Amling, 2000, S. 129.

²³⁸ Vgl. Beyer/Heyd/George, 2017, S. 148.

²³⁹ Vgl. Bungartz, 2017, S. 105.

²⁴⁰ Vgl. Fally/Pichler/et al, 2014, S. 36.

²⁴¹ Vgl. Kirsch/Dettenrieder, 2014, S. 111.

²⁴² Vgl. Fally/Pichler/et al, 2014, S. 36.

²⁴³ Vgl. Sutter/Hunziker/Grab, 2014, S. 30 f.

²⁴⁴ Vgl. Fally/Pichler/et al, 2014, S. 36.

aktualisierte COSO-Würfel.²⁴⁵ Im Jahr 2017 brachte das Committee eine Version heraus, die sich mit der von 2013 gegenseitig ergänzt.²⁴⁶

Der COSO-Würfel gilt demnach als umfassendes Konzept zur Risikosteuerung und -kontrolle im Kontext des Internen Kontrollsystems. Für die Interne Revision gilt er als Orientierungsleitfaden und gibt für die Erarbeitung eines Risikomanagementsystems wesentliche Anhaltspunkte.²⁴⁷ Das Kernstück des Rahmenwerks ist die Visualisierung der Zusammenhänge in drei Dimensionen. Die erste Dimension zeigt die verfolgten Zielkategorien eines Internen Kontrollsystems auf (Deckel des Würfels), welche durch die in der zweiten Dimension (Frontseite des Würfels) aufgezeigten internen Kontrollen erreicht werden sollen. Diese überwachen die in der dritten Dimension (Seite des Würfels) betroffenen Organisationseinheiten bzw. Prozesse (vgl. nachfolgende Abbildung).²⁴⁸



Abb. 08: COSO-Würfel²⁴⁹

²⁴⁵ Vgl. Sutter/Hunziker/Grab, 2014, S. 21.

²⁴⁶ Vgl. COSO, 2017, S. 4.

²⁴⁷ Vgl. Wolf/Runzheimer, 2009, S. 234.

²⁴⁸ Vgl. Sutter/Hunziker/Grab, 2014, S. 23.

²⁴⁹ COSO, 2013, S. 6 ff.

Die erste Dimension bestimmt die drei Zielkategorien, die auch Kontrollziele genannt werden: Effizienz und Effektivität der Geschäftsprozesse (Operations), die Verlässlichkeit der Berichterstattung (Reporting) und die Einhaltung der rechtlichen Bedingungen (Compliance).²⁵⁰

- Unter *Operations* ist die Gewährleistung der Wirksamkeit und Effizienz aller Abläufe zu verstehen.²⁵¹ Es soll sichergestellt werden, dass ausreichend Ressourcen verfügbar sind, damit die Organisationseinheiten ihre einzelnen Leistungs- und Rentabilitätsziele erreichen können.²⁵²
- Beim *Reporting* spricht man von der Verlässlichkeit der Berichte.²⁵³ Hierunter ist die Zuverlässigkeit der Berichterstattung zu verstehen, welche sowohl intern als auch extern gewährleistet werden soll. Im Rahmenwerk des COSO-Würfels ist dieses Ziel das Kernelement.²⁵⁴
- *Compliance* steht für die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften sowie Weisungen, die für die einzelnen Organisationseinheiten relevant sind.²⁵⁵

Die zweite Dimension gliedert sich in folgende fünf Komponenten der Steuerungsaktivitäten:

- *Control Environment* ist das Steuerungs- oder Kontrollumfeld, welches allen weiteren Komponenten des IKS dient²⁵⁶ und dadurch das Verhalten aller Organisationsmitglieder beeinflusst.²⁵⁷ Alle normativen Grundsätze des Managements und dessen Führungsstil²⁵⁸ sowie dessen Vorleben der internen Kontrolle („Tone at the Top“) gehören zu diesem Umfeld. Auch die Stärkung der Integrität, der Kompetenz und der Entwicklung der Mitarbeiter, der Umgang mit Interessenskonflikten, Verhaltensregeln in Bezug auf Kunden und Lieferanten sowie in Bezug auf Bestechung und Korruption gehören dazu.²⁵⁹

²⁵⁰ Vgl. Wolf/Runzheimer, 2009, S. 235. und vgl. COSO, 2013, S. 6.

²⁵¹ Vgl. Horváth/Gleich/Seiter, 2015, S. 459.

²⁵² Vgl. Sutter/Hunziker/Grab, 2014, S. 23.

²⁵³ Vgl. Horváth/Gleich/Seiter, 2015, S. 459.

²⁵⁴ Vgl. Sutter/Hunziker/Grab, 2014, S. 23.

²⁵⁵ Vgl. Horváth/Gleich/Seiter, 2015, S. 459.

²⁵⁶ Vgl. Bungartz, 2017, S. 21.

²⁵⁷ Vgl. Horváth/Gleich/Seiter, 2015, S. 459.

²⁵⁸ Vgl. Wolf/Runzheimer, 2009, S. 234 f. und vgl. COSO, 2013, S. 4 ff.

²⁵⁹ Vgl. Sutter/Hunziker/Grab, 2014, S. 24 ff.

- *Risk Assessment* unterstützt die Führung bei der Beurteilung bzw. Abschätzung von Risiken²⁶⁰ denen Unternehmen grundsätzlich ausgesetzt sind. Diese Risiken gefährden gemäß Definition [siehe Kapitel 2.1.1] die festgelegten Organisationsziele. Die Risikobeurteilung umfasst die Identifikation wesentlicher Risiken²⁶¹ und nimmt eine Abschätzung von Eintrittswahrscheinlichkeiten und Schadenshöhen vor. Gegenmaßnahmen werden abgeleitet, um die definierten Organisationsziele weiterhin erreichen zu können.²⁶² Als Voraussetzung gilt hier gemäß des COSO-Rahmenwerks, dass Ziele für die Zielkategorien [vergleiche hierzu die erste Dimension] durch die Organisationsleitung festgelegt wurden.²⁶³
- *Control Activities* sollen durch Steuerungs- und Kontrollaktivitäten²⁶⁴ die Erreichung dieser Zielkategorien²⁶⁵ und die Umsetzung von Entscheidungen der Organisationsleitung wirksam durch Grundsätze, Vorschriften und Verfahren sicherstellen.²⁶⁶ Auf allen Ebenen sowie in allen Funktionsbereichen einer Organisation existieren Kontrollaktivitäten. Sie implizieren in der Regel zwei Bestandteile: eine Richtlinie zur Implementierung von Soll-Vorgaben und zur Umsetzung der Richtlinie bestimmte Verfahren.²⁶⁷
- *Information & Communication* gewährleisten eine adäquate Kommunikation und Informationsversorgung,²⁶⁸ die für die Erreichung der Organisationsziele erforderlich sind. Sie sind empfängerorientiert auszurichten und mit sogenannten Performanceindikatoren zur Beobachtung der Geschäftsaktivitäten und Risiken auszustatten.²⁶⁹ Diese Ebene beeinflusst alle anderen Komponenten des COSO-Modells.²⁷⁰ Sie dient dazu, wesentliche Informationen in geeigneter Form und rechtzeitig an die entsprechende Stelle zu kommunizieren (insbesondere an die Organisationführung).²⁷¹

²⁶⁰ Vgl. Horváth/Gleich/Seiter, 2015, S. 459.

²⁶¹ Vgl. Bungartz, 2017, S. 37 f.

²⁶² Vgl. Wolf/Runzheimer, 2009, S. 234 f. und vgl. COSO, 2013, S. 4 ff.

²⁶³ Vgl. Sutter/Hunziker/Grab, 2014, S. 29.

²⁶⁴ Vgl. Horváth/Gleich/Seiter, 2015, S. 459.

²⁶⁵ Vgl. Wolf/Runzheimer, 2009, S. 234 f. und vgl. COSO, 2013, S. 4 ff.

²⁶⁶ Vgl. Sutter/Hunziker/Grab, 2014, S. 24.

²⁶⁷ Vgl. Bungartz, 2017, S. 48.

²⁶⁸ Vgl. Horváth/Gleich/Seiter, 2015, S. 459.

²⁶⁹ Vgl. Wolf/Runzheimer, 2009, S. 234 f. und vgl. COSO, 2013, S. 4 ff.

²⁷⁰ Vgl. Bungartz, 2017, S. 58.

²⁷¹ Vgl. Sutter/Hunziker/Grab, 2014, S. 30.

Die Informationen umfassen alle notwendigen Sach-verhalte zur Risikobeurteilung sowie die im Internen Kontrollsystem vorhandenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Dies geschieht neben einer mündlichen Berichterstattung auch durch Organisationshandbücher und Richtlinien zur Rechnungslegung sowie durch Aktennotizen und ähnlichem.²⁷²

- *Monitoring Activities* sorgen für eine permanente Überwachung aller wesentlichen Prozesse.²⁷³ Die Überwachung ist ein Prozess zur Überprüfung des Bestehens sowie der Funktionsfähigkeit anderer Komponenten des COSO-Modells. Darum ist das IKS regelmäßig zu überprüfen und an die neuen Gegebenheiten anzupassen.²⁷⁴ Die Überwachung erfolgt hierbei als integraler Bestandteil der betrieblichen Geschäftsprozesse. Maßnahmen sind zum Beispiel das Vier-Augen-Prinzip, Richtlinien sowie Zugriffsrechte im Bereich der Informationstechnologie. Darüber hinaus gibt es auch prozessunabhängige Maßnahmen der Überwachung. Diese werden von der Internen Revision wahrgenommen und sind nicht Bestandteil des IKS.²⁷⁵ Checklisten und Fragebögen sowie Benchmarks und andere Evaluationen kommen bei Monitoring Activities zum Einsatz.²⁷⁶

Die dritte Dimension beschreibt Kontrollobjekte des Gesamtunternehmens.²⁷⁷

Dazu zählen die einzelnen Einheiten, Abteilungen und Funktionen (Entity Level, Division, Operating Unit, Function).²⁷⁸

Eine angemessene Sicherheit ist zusammenfassend das Ziel eines nach COSO aufgebauten Internen Kontrollsystems. Die Effektivität und Effizienz der Geschäftstätigkeit, die Transparenz und Verlässlichkeit der Berichterstattung (sowohl intern als auch extern) sowie die Einhaltung von Gesetzen und Weisungen sind hierbei wesentliche Aspekte zur Erreichung dieses Ziels.²⁷⁹

²⁷² Vgl. Bungartz, 2017, S. 58.

²⁷³ Vgl. Horváth/Gleich/Seiter, 2015, S. 459.

²⁷⁴ Vgl. Bungartz, 2017, S. 65 f.

²⁷⁵ Vgl. Wolf/Runzheimer, 2009, S. 234 f. und vgl. COSO, 2013, S. 4 ff.

²⁷⁶ Vgl. Sutter/Hunziker/Grab, 2014, S. 30.

²⁷⁷ Vgl. Horváth/Gleich/Seiter, 2015, S. 459.

²⁷⁸ Vgl. Wolf/Runzheimer, 2009, S. 235. und vgl. COSO, 2013, S. 6.

²⁷⁹ Vgl. Sutter/Hunziker/Grab, 2014, S. 17.

Ein organisationsweites Risikomanagementsystem ist umfassender ausgelegt als ein nach COSO ausgestaltetes IKS, da sowohl die externen als auch die internen Risiken Berücksichtigung finden.²⁸⁰

Schnittpunkte zwischen Risikomanagement und dem Internen Kontrollsystem sind die operativen Risikomanagement-Maßnahmen, welche abhängig von der Qualität in den Unternehmensabläufen eine entscheidende Rolle spielen.²⁸¹

4.4.2 Interne Revision

Die *Interne Revision* stellt ein unabhängiges Überwachungsorgan dar. Sie ist der Unternehmensführung zugeordnet und handelt in deren Auftrag.²⁸² Sie überprüft das Risikomanagementsystem als unabhängige Instanz²⁸³ durch prozess-unabhängige Soll-Ist-Vergleiche. Im Gegensatz zum Controlling ist sie nicht kontinuierlich in Steuerungsprozesse eingebunden, sondern befasst sich einzelfallabhängig mit allen Abläufen des Unternehmens.²⁸⁴ Hierbei werden umfassende Analysen und Bewertungen über die geprüften Strukturen und Tätigkeiten durchgeführt sowie Informationen geliefert und Empfehlungen ausgesprochen.²⁸⁵

Die Interne Revision hat die Risikostrategie auf ihre Konsistenz mit der Gesamtstrategie der Organisation zu prüfen. Hinzu kommt eine wiederkehrende Überprüfung und Anpassung sowie entsprechende Dokumentation und Kommunikation der Risikostrategie. Aus der Strategie abgeleitete operative Risikosteuermaßnahmen sind ebenfalls Prüfungsgegenstand. Auch ausgelagerte wesentliche Prozesse fließen in die Risikobetrachtung ein. Darüber hinaus hat die Interne Revision die Festlegung und Einhaltung von Risikotoleranzen und Limitsystemen zu prüfen. Diese werden von der Organisationsleitung bestimmt und legen fest, in welchem Umfang die Organisation bereit ist Risiken einzugehen.

²⁸⁰ Vgl. Bungartz, 2017, S. 105.

²⁸¹ Vgl. Fally/Pichler/et al, 2014, S. 36.

²⁸² Vgl. Horváth/Gleich/Seiter, 2015, S. 460 f.

²⁸³ Vgl. DIIR Revisionsstandard Nr.2, 2015, S. 13.

²⁸⁴ Vgl. Horváth/Gleich/Seiter, 2015, S. 460 f.

²⁸⁵ Vgl. Lück/Henke/Gaenslen, 2002, S. 233 f.

Sie müssen mit dem Konzept der Risikotragfähigkeit – bezogen auf die Ressourcen bzw. Haftungsmassen – im Einklang stehen. Die Risikotragfähigkeit bestimmt welche Risiken toleriert werden können bzw. abgesichert werden müssen.²⁸⁶

Im Rahmen der Risikoidentifikation, -beurteilung sowie der Steuerung und der Überwachung der Risiken prüft die Interne Revision die Zweckmäßig- und Wirksamkeit der eingesetzten Methoden und Instrumente. Die dazu verwendeten qualitativen oder quantitativen Analysen und Berechnungen werden in Stichproben auf ihre Nachvollziehbarkeit geprüft. Ebenfalls Prüfungsgegenstand ist, ob hierbei alle wesentlichen Risiken erfasst worden sind. Die Dokumentation der Risiken in Form des Risikoinventars dient den Prüfungshandlungen als Grundlage.²⁸⁷ Die Berichterstattung (das Risikoreporting) wird in die Prüfung mit einbezogen. Ziel der Prüfung ist die Angemessenheit der internen Vorgaben zur Risikoberichterstattung und deren Wirksamkeit in der Praxis zu prüfen. Einige wesentliche Prüfungsaspekte sind demnach die Inhalte der Berichterstattung (Risiken, Bewertungsmethoden, Steuerungsmaßnahmen, etc.) sowie der Kommunikationsprozess (Regel- und Ad-hoc-Berichterstattung sowie Berichtsempfänger). Auch die Vollständigkeit und Verständlichkeit der Berichte und die Entscheidungsrelevanz sind Gegenstand der Prüfung durch die Interne Revision.²⁸⁸

Auch die Überprüfung der Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems ist Aufgabe der Internen Revision. Durch eine sogenannte Systemprüfung wird dies umgesetzt und hat das Ziel zu kontrollieren, ob die getroffenen Regelungen geeignet und wirkungsvoll sind. Die Prüfung erfolgt, nach den Vorgaben des Instituts Deutscher Wirtschaftsprüfer, anhand der Zielsetzungen der Angemessenheitsprüfung (Aufbauprüfung) und der nicht davon trennbaren Wirksamkeitsprüfung (Funktionsprüfung).²⁸⁹

²⁸⁶ Vgl. DIIR Revisionsstandard Nr.2, 2015, S. 10.

²⁸⁷ Vgl. DIIR Revisionsstandard Nr.2, 2015, S. 11 ff.

²⁸⁸ Vgl. DIIR Revisionsstandard Nr.2, 2015, S. 14 f.

²⁸⁹ Vgl. Bungartz, 2017, S. 80 f.

Im Grundsatz kann gesagt werden, dass das komplette Risikomanagementsystem von der Internen Revision regelmäßig zu überwachen und von der Organisation weiterzuentwickeln ist.²⁹⁰

4.5 Risikoorganisation

Zur Umsetzung des Risikomanagementsystems ist ein von der Organisationsleitung definierter aufbau- und ablauforganisatorischer Rahmen notwendig. Ebenso müssen die Rahmenbedingungen wie Organisationsziele, Risikostrategie, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen sowie Verhaltensregeln festgelegt werden.²⁹¹

Das Risikomanagementsystem basiert auf den festgelegten Risikostrategien [Kapitel 4.1] und der Einrichtung geeigneter Maßnahmen [Kapitel 4.2 und 4.3] sowie einer angemessenen Überwachung [Kapitel 4.4]. Die Wirksamkeit eines solchen Systems ist abhängig von der Organisation und einer gelungenen Umsetzung der Risikomanagementphasen, welche im gesamten Kapitel 4 als Bestandteile eines RMS beschrieben wurden. Diese Phasen sind aufeinander aufzubauen und ordnungsgemäß zu durchlaufen, sodass mit ausreichender Wahrscheinlichkeit die Zielerreichung der Organisation rechtzeitig und angemessen sichergestellt werden kann.²⁹²

Eine geeignete Aufbauorganisation ist unerlässlich. Die Organisationleitung ist für das Risikomanagementsystem verantwortlich. Daher ist es ihre Hauptaufgabe die Risikostrategie zu definieren und den organisatorischen Rahmen vorzugeben. Geeignete Steuerungsmaßnahmen sind als Bestandteil des RMS ebenso zu definieren. Die Phasen des Risikomanagements finden, unabhängig von Hierarchien, auf allen Ebenen der Organisation statt. Sie beinhalten die Identifikation, Bewertung und Steuerung sowie Überwachung der Risiken unter Einhaltung der Risikostrategie. Eine wirksame Umsetzung ist von der

²⁹⁰ Vgl. DIIR Revisionsstandard Nr. 2, 2015, S. 6.

²⁹¹ Vgl. DIIR Revisionsstandard Nr. 2, 2015, S. 6.

²⁹² Vgl. DIIR Revisionsstandard Nr. 2, 2015, S. 6 f.

Organisationsleitung zu verantworten. Die zeitnahe und neutrale Risikoberichterstattung ist folglich unabdingbar. Die Interne Revision hat sich durch ihre Prüfungsleistungen von der Wirksamkeit der Aufbauorganisation zu überzeugen.²⁹³

Für die Ablauforganisation sind organisatorische Regelungen essentiell. Klare Abgrenzungen der Verantwortungsbereiche gehören, ebenso wie eindeutig definierte Prozesse, zu einem reibungslosen Ablauf dazu. Grundlage dafür ist ein offener Umgang mit Risiken. Ein schnelles Reagieren kann nur erfolgen, wenn das Management die Ablauforganisation unterstützt. Die Wirksamkeit wird ebenfalls regelmäßig von der Internen Revision geprüft.²⁹⁴

Eine transparente und eindeutige Aufbauorganisation ist genauso von Bedeutung wie eine klar definierte Ablauforganisation. Beide tragen zum Gelingen eines Risikomanagementsystems erheblich bei. Die Aufgabenträger haben hierbei die notwendige Qualifikation und persönlichen Voraussetzungen zu erfüllen. Zusätzlich müssen ausreichend Ressourcen für ein Risikomanagementsystem und dessen Maßnahmen zur Verfügung stehen, so zum Beispiel Mitarbeiter, Technologien und andere Hilfsmittel. Alle wesentlichen Regelungen zur Organisation des Aufbaus und Ablaufs sind zu dokumentieren und verbindlich vorzugeben.²⁹⁵

4.6 Zusammenfassung

4.6.1 Darstellung des Risikomanagementsystems als Regelkreis

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das systematische Management von Risiken durch ein Risikomanagementsystem ermöglicht wird. Dabei vollzieht sich der Ablauf in einem Regelkreislauf.²⁹⁶ Ein Teil dieses Regelkreislaufes ist auch bekannt als Risikomanagementprozess. Dieser beinhaltet die systematische und laufende Abfolge der Identifikation, Bewertung, Steuerung und Überwachung

²⁹³ Vgl. DIIR Revisionsstandard Nr.2, 2015, S. 9.

²⁹⁴ Vgl. DIIR Revisionsstandard Nr.2, 2015, S. 9 f.

²⁹⁵ Vgl. Beyer/Heyd/George, 2017, S. 146.

²⁹⁶ Vgl. Lück, 2000, S. 339.

sowie des Reportings der Risiken²⁹⁷ [vgl. Kapitel 4.2 und Kapitel 4.3]. Wird der Risikomanagementprozess um den Prozessschritt der Formulierung bzw. Überarbeitung einer Risikostrategie ergänzt [vgl. Kapitel 4.1] und in die Risikoorganisation [vgl. Kapitel 4.5] eingebettet sowie durch die Risikoüberwachung [vgl. Kapitel 4.4] kontrolliert und geprüft, spricht man vom Regelkreislauf eines Risikomanagementsystems.²⁹⁸ Nach einem Vergleich der Risikosituation mit der Risikostrategie am Ende der Prozesskette beginnt der Regelkreislauf mit einer eventuellen Anpassung der Strategie erneut (vgl. nachfolgende Abbildung).²⁹⁹

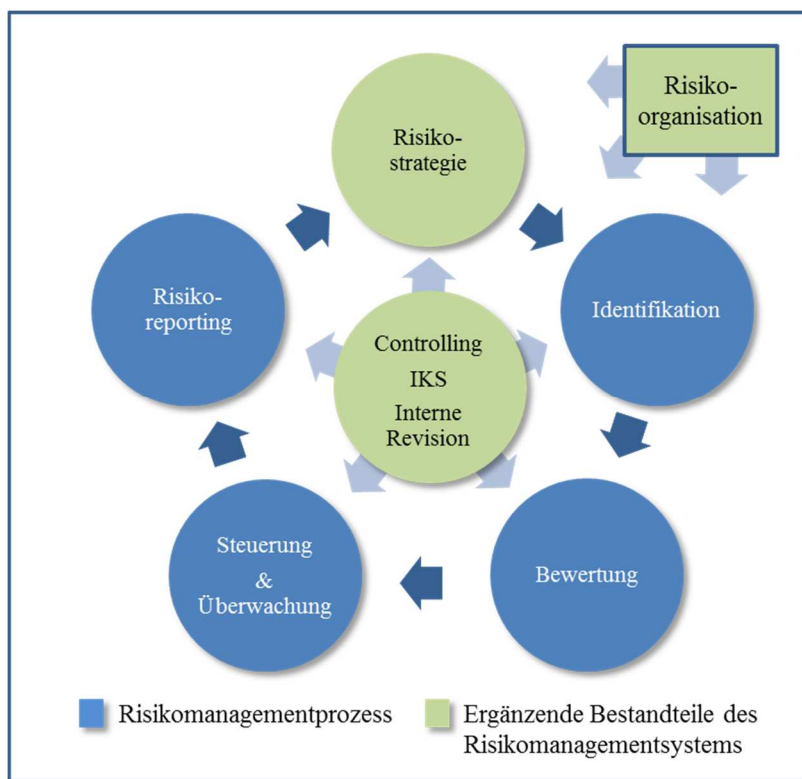


Abb. 09: Darstellung des Risikomanagementprozesses nach ISO 31000³⁰⁰ ergänzt um die Bestandteile eines Risikomanagementsystems³⁰¹

²⁹⁷ Vgl. Seidel, 2011, S. 32.

²⁹⁸ Vgl. Beyer/Heyd/George, 2017, S. 149.

²⁹⁹ Vgl. Lück, 2000, S. 339.

³⁰⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Fally/Pichler/et al, 2014, S. 45, DIIR Revisionsstandard Nr.2, 2015, S. 8 und Fiedler/Gräf, 2012, S. 274 sowie Wolke, 2016, S. 5.

³⁰¹ Vgl. Beyer/Heyd/George, 2017, S. 149.

4.6.2 The Three Lines of Defense im Rahmen des Corporate Governance

Seit 2002 bilden Corporate Governance Regelungen einen Ordnungsrahmen in Unternehmen zur Leitung und Überwachung der Organisation.³⁰² Als Regelungen in Deutschland sind insbesondere das KonTraG und der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) zu nennen.³⁰³ Letzterer enthält unverbindliche Empfehlungen zum Risikomanagement³⁰⁴ und wurde von einer Regierungskommission erarbeitet. Er hat sich in der deutschen Wirtschaft fest etabliert und behandelt Themen wie beispielsweise das Zusammenwirken zwischen Vorstand und Aufsichtsrat und regelt die Transparenz der Unternehmensführung. Außerdem enthält er Bestimmungen zur Rechnungslegung und Abschlussprüfung. Die Empfehlungen und Anregungen des Kodex sind rechtsunverbindlich und können daher flexibler als Gesetze angewendet werden.³⁰⁵

Den Unternehmen wurde nicht erst durch die Finanzkrise und anderer Skandale bewusst, dass das Corporate-Governance-System zu optimieren ist. Hierzu wurden Kontrollmechanismen eingeführt, um Risiken früher erkennen zu können.³⁰⁶ In diesem Kontext wurde das aktuell diskutierte³⁰⁷ und im Positionspapier des Institute of Internal Audits herausgebrachte Organisationsmodell „The Three Lines of Defense“³⁰⁸ in vielen Unternehmen eingeführt. Als funktionsfähiges Kontroll- und Überwachungssystem³⁰⁹ stellt es einen möglichen Ordnungsrahmen dar und verbindet regulatorische Grundlagen sowie einzelne Governance-Organe.³¹⁰

Das Modell beinhaltet alle vorab genannten Bestandteile eines RMS [Kapitel 4.1 bis 4.5]. Es ist eine Form der ganzheitlichen Betrachtung und Steuerung aller (externen und internen) Unternehmensrisiken mittels aller an

³⁰² Vgl. Werder/Gabler Wirtschaftslexikon, Begriff: Corporate Governance, S. 1.

³⁰³ Vgl. Horváth/Gleich/Seiter, 2015, S. 455.

³⁰⁴ Vgl. Wolke, 2016, S. 2 f.

³⁰⁵ Vgl. Horváth/Gleich/Seiter, 2015, S. 455 f.

³⁰⁶ Vgl. Huth/Romeike, 2016, S. 58.

³⁰⁷ Die Diskussion findet sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene statt. Vgl. hierzu Eulerich, 2012, S. 192.

³⁰⁸ Vgl. IIA, 2013, S.1 f.

³⁰⁹ Vgl. Huth/Romeike, 2016, S. 58.

³¹⁰ Vgl. Eulerich, 2012, S. 192.

Risiken beteiligten Einheiten im Unternehmen.³¹¹ Diese Unternehmensfunktionen sind in drei aufeinanderfolgenden Verteidigungslinien gegliedert und dienen der Steuerung der Risiken. Sie werden von Aufsichtsrat und Vorstand überwacht.³¹² Es stellt ein, im Sinne des Corporate Governance, anschauliches System dar, das vielfach eingesetzt wird.³¹³

Die nachstehende Abbildung zeigt grafisch auf aus welchen Bestandteilen sich das Modell zusammensetzt.

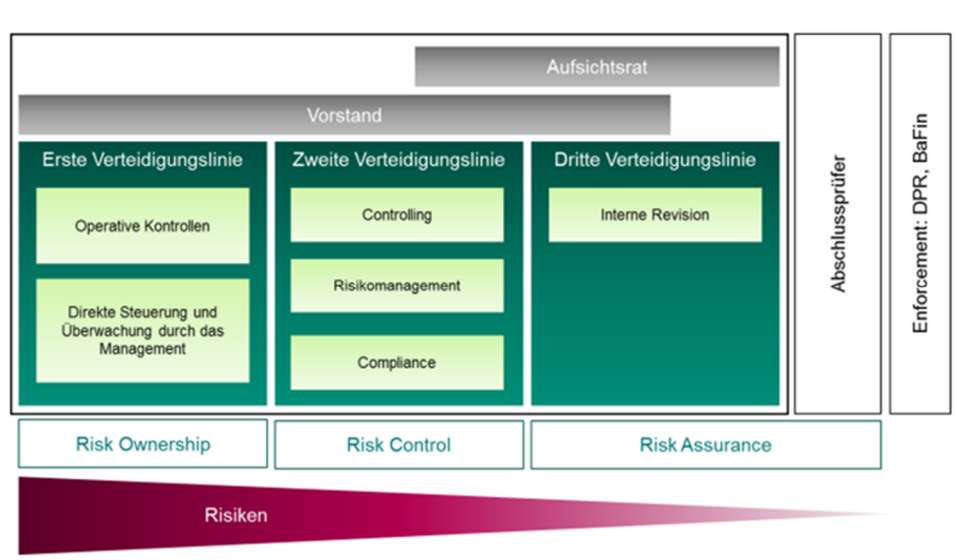


Abb. 10: „Three Lines of Defense Modell“³¹⁴

Die erste Verteidigungslinie (*Risk Ownership*) besteht aus den Organisationseinheiten und der entsprechenden Führung, die Risiken eingehen – also dem operativen Management.³¹⁵ Es ist verantwortlich für die Sicherstellung der Identifizierung und Bewertung der Risiken³¹⁶ sowie für die Einrichtung operativer Kontrollmaßnahmen, die Risiken steuerbar machen.³¹⁷ Diese sind prozessabhängig³¹⁸ und können als Internes Kontrollsystem zusammengefasst werden.³¹⁹

³¹¹ Vgl. IIA, 2013, S.1 f.

³¹² Vgl. Freytag/Bömelburg/Rödl&Partner, 2017, S. 1.

³¹³ Vgl. Horváth/Gleich/Seiter, 2015, S. 456.

³¹⁴ Freytag/Bömelburg/Rödl&Partner, 2017, S. 1.

³¹⁵ Vgl. Janßen/Riediger, 2015, S. 19.

³¹⁶ Vgl. Bungartz/InterneRevisionDigital, 2017, S. 1.

³¹⁷ Vgl. Freytag/Bömelburg/Rödl&Partner, 2017, S. 1.

³¹⁸ Vgl. Horváth/Gleich/Seiter, 2015, S. 456.

³¹⁹ Vgl. Eulerich, 2012, S. 192.

Die zweite Verteidigungslinie (Risk Control) besteht aus dem Risikomanagement, dem Controlling und der Compliance.³²⁰ Das Risikomanagement nimmt die prozessübergreifenden Funktionen der Steuerung und der Überwachung wahr.³²¹ Den Aufgaben der Planung und Informationsaufbereitung kommt eine bedeutende Rolle zu.³²² Diese sind im Controlling bzw. Risikocontrolling verortet.³²³ Unter dem Begriff Compliance wird nicht nur die Einhaltung von geltenden Gesetzen und Regelungen verstanden, sondern auch, dass allen Mitarbeitern ein regelkonformes Handeln durch entsprechende Maßnahmen ermöglicht wird. Diese Maßnahmen können verpflichtende und aufklärende Schulungen oder unternehmensinterne Richtlinien sein.³²⁴ Alle Funktionen haben die Aufgabe, die Kontrollaktivitäten der ersten Verteidigungslinie auszubauen und zu überwachen und stellen somit sicher, dass die erste Verteidigungslinie effektiv und effizient arbeitet.³²⁵

Die dritte Verteidigungslinie (Risk Assurance) ist die prozessunabhängige Interne Revision. Sie prüft die Leistungsfähigkeit der ersten und zweiten Verteidigungslinie.³²⁶ Und gewährleistet dadurch bei der Steuerung und der prozessabhängigen Überwachung der Risiken eine umfassende Sicherheit.³²⁷ Dies geschieht durch unabhängige Prüfungs- und Beratungsleistungen. Sie unterstützt in dieser Funktion die Leitung der Organisation sowie alle anderen Führungskräfte und Überwachungsinstanzen und trifft eine objektive Aussage über die Angemessenheit und Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems³²⁸ sowie des Risikomanagements.³²⁹

³²⁰ Vgl. Bungartz/InterneRevisionDigital, 2017, S. 1.

³²¹ Vgl. Horváth/Gleich/Seiter, 2015, S. 456.

³²² Vgl. Freytag/Bömelburg/Rödl&Partner, 2017, S. 1.

³²³ Vgl. Janßen/Riediger, 2015, S. 19.

³²⁴ Vgl. Behringer, 2016, S. 13 f.

³²⁵ Vgl. Bungartz/InterneRevisionDigital, 2017, S. 1.

³²⁶ Vgl. Horváth/Gleich/Seiter, 2015, S. 456.

³²⁷ Vgl. Freytag/Bömelburg/Rödl&Partner, 2017, S. 1.

³²⁸ Vgl. Bungartz/InterneRevisionDigital, 2017, S. 1.

³²⁹ Vgl. Janßen/Riediger, 2015, S. 19.

Zusätzlich zu den drei Verteidigungslinien können auch externe Instanzen unterstützende Rollen einnehmen. Hier sind Abschlussprüfer und Aufsichtsbehörden zu nennen. Sie beurteilen die Überwachungsstruktur und das Risikomanagementsystem in ihrer Gesamtheit.³³⁰ Sie sind außerhalb der Organisation und der Verantwortung von Vorstand und Aufsichtsrat angesiedelt.³³¹

Compliance, als Teilelement des Modells „Three Lines of Defense“, ist kein Bestandteil eines Risikomanagementsystems, sondern ein eigenständiger Teilbereich der Unternehmensführung.³³² Compliance spielt aber in jedem anderen Teilbereich, wie beispielsweise dem Corporate Governance, eine wichtige Rolle – so auch in den Teilbereichen eines Risikomanagementsystems, da die Einhaltung von Regeln, egal ob interne oder externe, ein unverzichtbarer Bestandteil einer Organisation ist.³³³

³³⁰ Vgl. Bungartz/InterneRevisionDigital, 2017, S. 1.

³³¹ Vgl. Freytag/Bömelburg/Rödl&Partner, 2017, S. 1.

³³² Vgl. Behringer, 2016, S. 23.

³³³ Vgl. Behringer, 2016, S. 28.

5. Adaption eines Risikomanagementsystems auf Kommunen

Risiken gehen mit jeder Verwaltungshandlung einher. Deshalb ist es bereits gängige Praxis, Risiken durch entsprechende Maßnahmen zu begegnen, wenn auch nicht unter dem Deckmantel eines Risikomanagements. Eine Forderung nach einem systematischen Risikomanagement rückt immer stärker in den Fokus.³³⁴ Bereits in den 1990er Jahren begann aufgrund von globalen Finanzkrisen ein Anstoßdenken zu Reformen in den öffentlichen Verwaltungen.³³⁵ Das Bewusstsein, von Risiken tangiert zu werden, ist einer der wichtigsten Schritte bei einer Implementierung eines Risikomanagementsystems in einer Kommune. Dieses Bewusstsein dürfte mittlerweile sowohl in Politik als auch in der Verwaltung vorhanden sein. Eine weitaus größere Hürde stellt die Gewissheit und das damit verbundene Gefühl der eigenen Betroffenheit dar.³³⁶

Der Bundesrechnungshof hat die Notwendigkeit eines behördlichen Risikomanagements erkannt und regt einen in der behördlichen Landschaft flächendeckenden Einsatz an. Es sollen frühzeitig Störungen in der Aufgabenerfüllung erkannt werden, sodass diesen entsprechend angemessen und schnell begegnet werden kann.³³⁷ Auch auf der Länder- und Kommunalebene wird verschiedentlich eine Etablierung von Risikomanagement gefordert. So fordert der Landesrechnungshof Mecklenburg-Vorpommern die Einrichtung eines Risikomanagements sowie einer Internen Revision (beides Bestandteile eines Risikomanagementsystems) im Ministerium für Landwirtschaft, Umwelt und Verbraucherschutz.³³⁸

Ein Einsatz von Risikomanagement bzw. eines Risikomanagementsystems in Behörden, speziell in Kommunen, ist inzwischen unumstritten. Eine dauerhafte Leistungsfähigkeit muss gewährleistet sein.³³⁹ Ziele eines kommunalen Risikomanagementsystems sind daher, neben einer ordnungsgemäßen

³³⁴ Vgl. Eggerding/Fischer, 2015, S. 25.

³³⁵ Vgl. Schedler/Proeller, 2011, S. 29.

³³⁶ Vgl. Schwarting, 2015, S. 97.

³³⁷ Vgl. Bundesrechnungshof, 2011, S. 26.

³³⁸ Vgl. Landesrechnungshof MV, 2015, S. 126.

³³⁹ Vgl. Schwarting, 2015, S. 49.

Verwaltungsführung und Einhaltung gesetzlicher Vorgaben, auch die Erreichung strategischer und operativer kommunaler Zielsetzungen sowie die Sicherung der Vermögenswerte zu unterstützen.³⁴⁰ Bei der Adaption eines Risikomanagementsystems auf Kommunen gilt es die spezifischen kommunalen Besonderheiten und Anforderungen zu berücksichtigen.³⁴¹

5.1 Kommunale Besonderheiten

5.1.1 Kommunales Zielsystem

Durch das in den 1990er entwickelte neue Steuerungsmodell für Kommunen soll die Betrachtung der kommunalen Steuerung „Output- und Outcome-orientiert“ erfolgen. Dadurch verspricht man sich im Ergebnis des Verwaltungshandelns die Zufriedenheit der Bürger zu erhöhen.³⁴² Denn im Gegensatz zur Privatwirtschaft verfolgen Kommunen gemeinwohlorientierte Ziele und sind auf solche ausgerichtet. Die Aufgabenerfüllung als Sachziel bei Kommunen steht den Formalzielen der Kostendeckung und einem Streben nach Renditen der Privatwirtschaft gegenüber. Um die Ziele der Gemeinwohlförderung erreichen zu können, ist die Formulierung eines operationalen Zielsystems notwendig. Dies geschieht in Form einer Zielhierarchie mit konkreten Zielen, welche zur Aufgabenerfüllung beitragen. So kann beispielsweise das Unterziel „wirtschaftliche Entwicklung der Kommune“ unter das Oberziel „Gemeinwohlförderung“ geordnet werden. Innerhalb dieser Hierarchien muss eine Priorisierung vorgenommen werden. Diese Priorisierung hat im Kontext des politischen Prozesses zu erfolgen, denn verschiedene Unterziele können untereinander in Konflikt stehen. So kann zum Beispiel das Unterziel des Umweltschutzes dem Unterziel Wirtschaftsförderung entgegenstehen. Je nach Kommune und derer politischer Grundausrichtung, kann die Abwägung der Unterziele zu unterschiedlichen Prioritäten führen. Bei der Abwägung sind rechtliche Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Weitere gemeinwohlorientierte Unterziele können „Sicherheit im Straßenverkehr“ oder ein

³⁴⁰ Vgl. KGSt, 2014, S. 11 ff.

³⁴¹ Vgl. Eggerding/Fischer, 2015, S. 25.

³⁴² Vgl. KGSt, 2011, S. 10.

„preiswertes öffentliches Verkehrsangebot“ sein.³⁴³ Eine Priorisierung der Ziele ist daher unabdingbare Voraussetzung zur Planung und Budgetierung entsprechender Maßnahmen. Erst wenn Ziele in einem kommunalen Zielsystem operationalisiert sind, können sie einen konkreten Beitrag zum Gemeinwohlziel leisten.³⁴⁴

Zur Erfüllung der Ziele haben Kommunen das Recht zur Selbstverwaltung. Dies ist in Artikel 28 des Grundgesetzes verankert.³⁴⁵ Daraus resultiert die Verwaltung und Verantwortung öffentlicher Aufgaben, welche in den jeweiligen Gemeindeordnungen geregelt ist.³⁴⁶ Bei der Erfüllung öffentlicher Aufgaben ist der Wirkungskreis der Gemeinden durch die grundsätzliche Allzuständigkeit bestimmt.³⁴⁷ Auf der kommunalen Ebene wird zwischen dem eigenen und dem übertragenen Wirkungskreis unterschieden. Die Aufgaben einer Gemeinde im eigenen Wirkungskreis können grundsätzlich in freiwillige Aufgaben und in Pflichtaufgaben unterteilt werden. Hingegen umfasst der übertragene Wirkungskreis jene Aufgaben, die per Gesetz vom Staat den Kommunen zugewiesen worden sind.³⁴⁸ Hier spricht man von Weisungsaufgaben.³⁴⁹

Der größte Spielraum und somit die größte Entscheidungsfreiheit auf kommunaler Ebene ist bei den freiwilligen Aufgaben gegeben. Auch bei den Pflichtaufgaben können eigenständige Entscheidungen der Kommunen erfolgen, da hier teilweise nur das „Ob“ und nicht das „Wie“ vorgegeben ist. Lediglich bei den Weisungsaufgaben ist der Spielraum eigener Entscheidungen stark eingeschränkt.

Entscheidungen auf kommunaler Ebene werden exemplarisch nach § 24 Gemeindeordnung Baden-Württemberg vom Gemeinderat getroffen. Hier heißt es: Er „[...] entscheidet über alle Angelegenheiten der Gemeinde, soweit nicht der Bürgermeister kraft Gesetzes zuständig ist oder ihm der Gemeinderat

³⁴³ Vgl. Brede, 2005, S. 15.

³⁴⁴ Vgl. Budäus/Buchholtz, 1997, S. 322 ff.

³⁴⁵ Vgl. Artikel 28 GG.

³⁴⁶ Vgl. exemplarisch § 2 GemO BW.

³⁴⁷ Vgl. Sixt/Notheis/Menzel/Roth, 2014, S. 2.

³⁴⁸ Vgl. Büchner 2014, S. 41 ff.

³⁴⁹ Vgl. Sixt/Notheis/Menzel/Roth, 2014, S. 5.

*bestimmte Angelegenheiten überträgt.*³⁵⁰ Der Gemeinderat entscheidet somit über alle wichtigen Angelegenheiten der Gemeinde und ist bei seinen Beschlüssen nicht vom Willen der Bevölkerung abhängig. Ein möglicher Widerspruch zum Mehrheitswillen der Bevölkerung hätte auf die Gültigkeit seiner Beschlüsse keine Auswirkung.³⁵¹ Der Gemeinderat gilt in allen Gemeindeordnungen in Deutschland als „Hauptorgan“ der Gemeinde und bestimmt zusammen mit dem Bürgermeister maßgeblich die Politik. Er ist als Verwaltungsorgan anzusehen und in seiner Funktion mehr als nur ein Kontrollorgan der Gemeinde.³⁵²

5.1.2 Gesetzliche Vorgaben

Das kommunale Haushaltsrecht wurde 2003 bundesweit grundlegend reformiert. Die Eckpunkte hierzu beschloss die Innenministerkonferenz. Nicht nur die Art der Rechnungslegung wurde hier neu geregelt, sondern auch eine neue Art der zielbezogenen Steuerung.³⁵³ Dennoch wurde eine vergleichbare gesetzliche Vorgabe in Bezug auf eine Risikofrüherkennung, ein Risikobewältigungssystem oder eine Risikoüberwachung, wie sie für die Privatwirtschaft gilt [vgl. Kapitel 3.1], auf kommunaler Ebene nicht beschlossen. Ein Risikomanagementsystem wird im neuen Haushaltsrecht auch weiterhin nicht gefordert. Dennoch verlangt der Gesetzgeber erstmals durch das neue Haushaltsrecht die Betrachtung von Chancen und Risiken. Im Lagebericht bzw. Rechenschaftsbericht (je nach Bundesland differiert der Begriff) sollen die tatsächlichen Verhältnisse der gemeindlichen Lage dargestellt werden.³⁵⁴ Auf „*zu erwartende positive Entwicklungen und mögliche Risiken von besonderer Bedeutung*“³⁵⁵ soll hierbei beispielsweise in Baden-Württemberg eingegangen werden. Diese Mindestinhalte gelten für nahezu alle Bundesländer.³⁵⁶ Zieht man den Vergleich zum Handelsrecht, so erkennt man, dass für den Unternehmensbereich durch eine ähnliche Wortwahl die Lagebeurteilung im dortigen Prognosebericht verlangt wird.

³⁵⁰ Vgl. § 24 GemO BW.

³⁵¹ Vgl. Büchner, 2014, S. 49.

³⁵² Vgl. Wehling, 2010, S. 28.

³⁵³ Vgl. KGSt, 2011, S. 10.

³⁵⁴ Vgl. Fudalla/Tölle/Wöste, 2017, S. 184 und vgl. Schwarting, 2015, S. 61 f.

³⁵⁵ Exemplarisch § 54 Absatz 2 Satz 4 GemHVO BW.

³⁵⁶ Vgl. KGSt, 2011, S. 11.

Der kommunale Lagebericht sollte den für die Steuerung der Risiken maßgeblichen Auszug aus dem Risikobericht enthalten [Kapitel 4.2.3].³⁵⁷ Der Risikobericht ist adressatengerecht und auf eine strategische Sicht hin aufzubereiten und soll Gegenstand von Beschlüssen der politischen Gremien sein.³⁵⁸

Das kommunale Haushaltsrecht bestimmt also nicht näher, welche Risiken implizit betrachtet werden sollen. Eine ausschließliche Betrachtung finanzwirksamer Risiken schließt die weitgefasste Formulierung jedoch aus.³⁵⁹ Das gesetzlich vorgeschriebene kommunale Risikomanagement hat dennoch sein Hauptaugenmerk auf jenen Risiken, welche die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit einer Kommune bedeutend beeinträchtigen.³⁶⁰

Die unter Kapitel 4.6.2 angesprochenen Corporate-Governance-Regelungen sind für den öffentlichen Sektor im „Public Corporate Governance Kodex“ (PCGK) spezifiziert worden. Ihn gibt es für den Bund³⁶¹ oder für das Land³⁶² und deren Beteiligungen an Unternehmen. Kommunen gestalten ihren Kodex selbst und erhalten vom Städtetag eine Musterfassung mit allen wesentlichen Eckpunkten.³⁶³ Grundsätzlich enthalten alle Kodizes zur Leitung und Überwachung von Unternehmen, an denen die Bundesrepublik Deutschland, das jeweilige Land oder die jeweilige Kommune beteiligt sind, wesentliche Bestimmungen. Diese sind anerkannte Standards, sowohl national als auch international. Mit ihnen soll das Ziel einer transparenten und nachvollziehbaren Unternehmensführung und -überwachung verfolgt werden.³⁶⁴ Für die Kommunen selbst gibt es keinen eigenen Kodex.

³⁵⁷ Vgl. Schwarting, 2015, S. 61.

³⁵⁸ Vgl. KGSt, 2011, S. 28.

³⁵⁹ Vgl. Schwarting, 2015, S. 61.

³⁶⁰ Vgl. KGSt, 2011, S. 28.

³⁶¹ Vgl. Bundesfinanzministerium, PCGK Bund, 2009, S. 1 ff.

³⁶² Vgl. exemplarisch Ministerium für Finanzen und Wirtschaft BW, PCGK Land, 2013, S. 1 ff.

³⁶³ Vgl. Deutscher Städtetag, PCGK Kommunen, 2009, S. 1 ff.

³⁶⁴ Vgl. Heller, 2016, S. 7.

5.1.3 Akteure und Adressaten

Akteure im kommunalen Risikomanagement sind neben der Verwaltungsführung und den Mitarbeitern in den jeweiligen Aufgabenbereichen (sog. Risk Owner) auch jene Organisationseinheiten oder einzelne Stellen, die mit Risikomanagement (zentral) beauftragt wurden. Darüber hinaus zählt die Kommunalpolitik ebenfalls zu den Akteuren eines kommunalen Risikomanagements, da sie grundsätzlich über die Einrichtung einer solchen Organisationseinheit entscheidet und sie im Zusammenhang mit der Beurteilung der Jahresabschlussprüfung die Funktionsfähigkeit und Zweckmäßigkeit der Maßnahmen des Risikomanagements zu entscheiden hat. Zusätzlich sind Empfehlungen, die aus dem Risikomanagement hervorgehen, bei ihren Entscheidungen zu berücksichtigen.³⁶⁵

Die Adressaten des kommunalen Risikomanagements sind aufgrund ähnlicher Interessenslagen den Adressaten des kommunalen Jahresabschlusses gleichzusetzen. Diese bestehen aus der Verwaltungsleitung, den Einwohnern und den Bürgern, der Rechnungsprüfung sowie der Staatsaufsicht, den jeweiligen Fremdkapitalgebern, Geschäftspartnern und Mitarbeitern sowie dem jeweiligen Bundesland, anderen Kommunen und der Öffentlichkeit im Allgemeinen.³⁶⁶

Aufgrund der unterschiedlichen Interessenslagen gibt es nicht „den einen“ Adressaten. Der kommunale Jahresabschluss hat im Hinblick auf die Ressourcen das Ziel, das tatsächliche Aufkommen und den tatsächlichen Verbrauch darzustellen. Daher könnte der „Bürger und Einwohner“ als Hauptadressat gesehen werden. Dieser soll getreu dem Prinzip der intergenerativen Gerechtigkeit vor einem dem Aufkommen übersteigenden Verbrauch geschützt werden.³⁶⁷

Eine eindeutige Trennung zwischen Akteuren und Adressaten ist nicht möglich. Die Kommunalpolitik als Akteur ist beispielsweise gleichzeitig auch Adressat, sodass sie im Bewusstsein der Risiken handeln kann. Grundsätzlich findet eine Rückkopplung zwischen Akteuren und Adressaten im Kontext des Risikomanagements fortlaufend statt.³⁶⁸

³⁶⁵ Vgl. Schwarting, 2015, S. 53 f.

³⁶⁶ Vgl. Magin, 2011, S. 70-84.

³⁶⁷ Vgl. Fudalla/Tölle/Wöste, 2017, S. 20 und vgl. Magin, 2011, S. 84 f.

³⁶⁸ Vgl. Schwarting, 2015, S. 54.

5.1.4 Kommunale Risiken

Gemäß der Definition von Risiken [vgl. Kapitel 2.1] handelt es sich auch bei kommunalen Risiken um Sachverhalte, die sich negativ auf die Zielerreichung auswirken. In Bezug auf die kommunale Steuerung haben diese Auswirkungen auf monetäre Ziele. Kommunale Risiken beziehen sich aber hierbei nicht ausschließlich auf die Erreichung von Finanzzielen, sondern auch auf die Vielzahl von Leistungs- und Wirkungszielen [vgl. Kapitel 5.1.1].³⁶⁹ Kommunale Leistungen divergieren stark zu den Leistungen privatwirtschaftlicher Unternehmen. Die Risiken, die auf die Kommunen einwirken, unterscheiden sich dementsprechend ebenfalls. Sie reichen von der Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit einer Kommune bis hin zur Gefahr für Leib und Leben der Bürger und Einwohner. Daher können auf kommunaler Ebene nicht allein monetäre Gesichtspunkte Gegenstand der Risikobetrachtung sein.³⁷⁰

Kommunale Risiken sind unter Berücksichtigung kommunaler Spezifika alle Ereignisse, welche sich innerhalb und außerhalb der Kommune ungünstig auf die Zielerreichung [Kapitel 5.1.1] auswirken können. Das heißt Risiken sind sowohl in Bezug auf Ressourcen als auch in Bezug auf alle Prozesse, Leistungen und Wirkungen zu betrachten.³⁷¹ Auch wenn Risiken Kommunen und die Privatwirtschaft gleichermaßen betreffen, müssen sie teilweise aufgrund der unterschiedlichen Rahmenbedingungen auch unterschiedlich gewichtet werden.³⁷²

Eine eingehende Literaturrecherche brachte eine große Anzahl an kommunalen Risiken hervor. Die Nennung und Beschreibung dieser Einzelrisiken kann aufgrund der vielen Risiken und der Komplexität des Themas hier nicht abschließend betrachtet werden. Dieses Kapitel bietet daher lediglich einen Aufriss über mögliche kommunale Risiken, um dem Leser einen Einblick in die umfassende Materie zu bieten. Für diese Arbeit wurden aus dem Ergebnis der Recherche 15 Einzelrisiken als wesentlich identifiziert. Diese Risiken werden in

³⁶⁹ Vgl. KGSt, 2011, S. 10.

³⁷⁰ Vgl. Glinder, 2008, S. 241 ff.

³⁷¹ Vgl. KGSt, 2011, S. 23.

³⁷² Vgl. Schwarting, 2015, S. 35.

diesem Kapitel benannt und im Rahmen der empirischen Analyse in Kapitel 6 einer Validierung unterzogen.³⁷³

Zur Systematisierung von Risiken können diese grundsätzlich in Risikobereiche unterteilt werden. Hierbei erscheint die Einordnung in zwei Ebenen sinnvoll – strategisch und operativ. Bei den „strategischen Risiken“ wird das Umfeld der Gemeinde betrachtet. Dieses kann in die Bereiche Wirtschaft, Politik, Recht, Soziales, Kultur, Technologie und Ökologie unterteilt werden. Unter den „operativen Risiken“ verstehen sich beispielsweise die finanziellen Risiken, Reputations-, IT-, Personal-, Prozess- und Immobilien-Risiken.³⁷⁴

Aufgrund der bereits erwähnten Literaturrecherche wurden fünf dieser Risikobereiche für diese Arbeit ausgewählt, da sie bedeutungsvoll für Kommunen erscheinen. Auch diese Bereiche sollen im nächsten Kapitel einer Validierung unterzogen werden.³⁷⁵ Diese sind Finanzen, Personal, Politik, IT und Reputation. Unter dem Bereich „Finanzen“ sind hier alle Sachverhalte zu verstehen, welche sich auf die finanziellen Ströme auswirken. Eingeschlossen in die Betrachtung sind demnach Einzahlungen und Auszahlungen, Einnahmen und Ausgaben, Erträge und Aufwendungen sowie Leistungen und Kosten.³⁷⁶ Der Bereich „Personal“ beinhaltet alle Sachverhalte, die sich rund um das Thema Personal bewegen. Von der Verfügbarkeit der Mitarbeiter bis hin zur Fachkompetenz.³⁷⁷ Die „Politik“ bestimmt die Steuerung und Ausrichtung der Kommune. Die „Informationstechnologie“ umfasst alle Bereiche, die sich mit der elektronischen Infrastruktur befassen. Hier reichen die Themen vom Datentransfer bis hin zur Datensicherung.³⁷⁸ Der Bereich „Reputation“ beinhaltet das Ansehen einer Kommune für Unternehmen, Bürger und weitere Anspruchsgruppen.

³⁷³ Vgl. Kapitel 6.4.3 und Anlage 4.

³⁷⁴ Vgl. Hunziker/et al, 2015, S. 92.

³⁷⁵ Vgl. Kapitel 6.4.3.

³⁷⁶ Vgl. Lück, 2004, S. 210.

³⁷⁷ Vgl. Schwarting, 2015, S. 39.

³⁷⁸ Vgl. Lück, 2004, S. 317 f.

Alle Risikobereiche können auch für die Privatwirtschaft eine Rolle spielen. Unterschiede gibt es nur im Detail. Denn beispielsweise werden die Einnahmen in der Privatwirtschaft aus dem Verkauf von Produkten und Dienstleistungen generiert, während sich Kommunen grundsätzlich von Steuern, Beiträgen und Gebühren finanzieren.³⁷⁹ Kommunen haben den Vorteil, einen sicheren Arbeitsplatz zu bieten, während die Privatwirtschaft tendenziell mehr Gehalt bieten kann. Politische Vorgaben treffen die Kommunen unmittelbar, hingegen die Privatwirtschaft eher mittelbar durch Gesetzesänderungen. Die Informationstechnologie ist für beide wesentlich, wenn es um die Verrichtung einer effizienten Arbeit geht. So auch der Bereich der Reputation. Hier ist es für beide Seiten wichtig, ein gutes Ansehen zu erhalten. Für die Privatwirtschaft ist dies essenzieller als für Kommunen, da diese durch ein schlechtes Image nicht ihre Existenz verlieren können. In der nachstehenden Tabelle werden die bereits erwähnten identifizierten Einzelrisiken den Risikobereichen zugeordnet.

Finanzen-Risiken	Personal-Risiken	Politik-Risiken	IT-Risiken	Reputations-Risiken
Sinkendes Steuer-aufkommen	Fluktuation/ Wissens-verlust	Widersprüchliche politische Vorgaben	Datenverlust /Datenschutz	Klagerisiko aufgrund Nicht-Beachtung vergaberechtlicher Vorgaben
Zeit- und Kosten-risiken im Baubereich	Unzureichende fachliche Kapazität	Fehlende Überwachung der Umsetzung von Beschlüssen	IT-Ausstattung technisch nicht auf dem akt. Stand	Prozessrisiko aufgrund ungenügender Bereitstellung von Betreuungsplätzen für Kinder unter 3 Jahren
Verlustrisiko bei komm. Beteiligungen	Fehlende Personal-ressourcen	Flüchtlings-thematik	IT-Zwischen-lösungen	Dolose Handlungen

Tab. 05: Kommunale Risikobereiche mit zugeordneten Einzelrisiken³⁸⁰

In der Tabelle „Kommunale Risikobereiche mit zugeordneten Einzelrisiken“ finden sich die beispielhaft aufgeführten kommunalen Risiken aus der Problemstellung [vgl. Kapitel 1.1] wieder.

³⁷⁹ Vgl. Burgi, 2015, S. 292 ff.

³⁸⁰ Eigene Darstellung.

So sind die Risiken einer Gewerbesteuerrückzahlung (Sindelfingen) und des Wegzugs eines Gewerbesteuerzahlers (Remscheid) den finanziellen Risiken zuzuordnen, da sie das Steueraufkommen senken. Ebenso sind die nicht einkalkulierten Kostensteigerungen (Köln) diesem Bereich zuzuordnen, da sie ein Zeit- und Kosten-Risiko im Baubereich darstellen. Die schwer zu besetzenden Stellen im Bereich der Kindertagesstätten stellen ein Personalrisiko dar, welches zu Reputationsrisiken führen kann, indem ein Platz in einer Kindertagesstätte bzw. der Lohnausfall eingeklagt wird (Stuttgart). Dolose Handlungen (Dortmund) sind ebenfalls den Reputationsrisiken zuzuordnen.

5.2 Spezifische kommunale Anforderungen

5.2.1 Risikostrategie

Eine Risikostrategie sollte sich am Bedarf, Risiko und Prozess orientieren sowie effizient und wirksam sein. Außerdem soll sie verantwortungsorientiert ausgerichtet sein und Beteiligte einbeziehen.³⁸¹ Die Politik (Gemeinderat) und die Verwaltungsführung legen hierbei den strategischen Rahmen für ein kommunales Risikomanagement fest,³⁸² indem sie sich im Spannungsfeld von Kontrolle und Risiko bewegen. Es wäre ein Fehler, wenn Kommunen Risiken keine Beachtung schenken würden, aber auch eine zu hohe Kontrolldichte würde die Kommune handlungs- und bewegungsunfähig machen.³⁸³ Die Risikostrategie, die sich aus der Risikokultur ableitet, bildet die Grundlage für die Akzeptanz eines Risikomanagements bei den Mitarbeitern und Mandatsträgern.³⁸⁴ Zur Risikokultur gehört auch ein offener Umgang mit Fehlern und ein Risikobewusstsein sowie die Aufgabe der Verwaltungsführung die Kultur als Vorbild vorzuleben.³⁸⁵ Denn erst eine bewusste Wahrnehmung der Risiken und eine gelebte Risikokultur stellt sicher, dass Risiken kommuniziert werden. Das ist wiederum die Voraussetzung, um Gegenmaßnahmen einzuleiten.³⁸⁶

³⁸¹ Vgl. Eggerding/Fischer, 2015, S. 25.

³⁸² Vgl. KGSt, 2011, S. 27.

³⁸³ Vgl. Schwarting, 2015, S. 50 f.

³⁸⁴ Vgl. KGSt, 2011, S. 33.

³⁸⁵ Vgl. Schwarting, 2015, S. 173.

³⁸⁶ Vgl. KGSt, 2011, S. 33.

Weitere Kerninhalte der Risikostrategie sind die Risikotragfähigkeit und die Risikobereitschaft. Hierbei hat sich die Kommune an den in den Gemeindeordnungen normierten Handlungsgrundsatz der stetigen Aufgabenerfüllung zu orientieren.³⁸⁷

In der Privatwirtschaft kommt häufig das Instrument der Balanced Scorecard zur Anwendung, wenn es um die Festlegung einer Strategie geht. Unter Einbezug von Chancen und Risiken und in einer leicht abgewandelten Form kann sie auch auf die Spezifika von Kommunen übertragen werden. So sieht man hier die Einwohnerschaft als Kunden an, welche Leistungen direkt von der Kommune beziehen, wie beispielsweise die Abfallbeseitigung oder die Musikschule.³⁸⁸ Die folgende Tabelle stellt ein Beispiel für eine Balanced Scorecard in vereinfachter Form unter Einbezug von Chancen und Risiken dar.

Zielfeld	Chancen	Risiken
Finanzen	Gewerbesteuer aus Ansiedlung im neuen Gewerbepark	Betriebsschließung des Werks eines Konkurrenten
Leistungen	100 neue städtische Kita-Plätze durch Schaffung von vier neuen Gruppen	Rückzug freier Träger aus der Kita-Versorgung
Prozesse	Elektronischer Workflow, umgesetzt innerhalb zwei Jahren	Verzögerte Umsetzung wegen Anbieterwechsel
Personal	Gewinnung von fünf Nachwuchskräften durch Teilnahme an der jährlichen Ausbildungsmesse	Fluktuation in Abteilungen wegen stetigem schlechten Betriebsklima

Tab. 06: Vereinfachte Darstellung einer Balanced Scorecard unter Einbezug von Chancen und Risiken³⁸⁹

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die strategische Ausrichtung von Kommunen stark von den gewählten Gremien und Verantwortungsträgern abhängig ist. So kann sich diese grundsätzlich bereits nach einer Wahlperiode wieder verändern. Der Fokus könnte sich beispielsweise weg von einer

³⁸⁷ Vgl. Birkholz, 2009, S. 159.

³⁸⁸ Vgl. Schwarting, 2015, S. 100.

³⁸⁹ Vgl. Schwarting, 2015, S. 154.

Kulturstadt hin zu einer Sportstadt richten. Folglich bedeutet es, dass sich die Gesamtstrategie einer Kommune im Vergleich zu der in der Privatwirtschaft häufiger oder unter anderen Umständen ändern kann.

5.2.2 Risikofrüherkennung

Identifikation

Für Kommunen sind jene Risiken zu identifizieren, welche die Leistungsfähigkeit zur stetigen Aufgabenerfüllung gefährden könnten. Um die bedeutenden von den unbedeutenden Risiken zu unterscheiden und um einen Gesamtüberblick zu erhalten, bedarf es einer einmaligen vollständigen Erfassung aller Risiken. So kann eine aussagefähige Risikoeinschätzung vorgenommen werden. Die Wesentlichkeit ist auch von der festgelegten Risikostrategie und der daraus resultierenden Risikobereitschaft bzw. -tragfähigkeit abhängig.³⁹⁰

Die Identifikation von Risiken ist grundsätzlich von subjektiven Wahrnehmungen geprägt. Die Risikoquantifizierung und -qualifizierung der kommunalen Risiken erfolgt erst in der nächsten Phase – der Bewertung.³⁹¹

Die Diversifikation des Leistungsangebots einer Kommune unterscheidet sich in der Regel stark von den privatwirtschaftlichen Unternehmen. Das Betätigungsfeld einer Kommune ist vielfältig und von länder- bzw. bundesspezifischen Vorgaben geprägt. Die Pflichtaufgaben werden meist durch freiwillige Aufgaben ergänzt. Es ist daher ratsam, die Beobachtungsbereiche der Risikoidentifikation analog den Teilhaushalten zu gliedern und eine Verknüpfung zum Zielsystem der Kommune herzustellen. Auch aus Gründen der Wirtschaftlichkeit ist es in der Verwaltungspraxis nicht möglich, alle Risiken zu identifizieren. Daher ist von der Politik und Verwaltungsführung eine Schwelle zur Erfassung der Risiken zu definieren. Wie bereits beschrieben [Kapitel 4.2.1] hat sich in der Privatwirtschaft für die Risikoinventur das Vorgehen „bottom-up“ bewährt. Für die kommunale Erfassung der Risiken bedeutet dies, dass die Produktverantwortlichen die Risiken identifizieren und „nach oben“ weiter berichten. Auf dem Weg zur

³⁹⁰ Vgl. KGSt, 2011, S. 13 und S. 35.

³⁹¹ Vgl. Birkholz, 2009, S. 161.

Verwaltungsspitze sollen sie verdichtet und nach Wesentlichkeitsaspekten gefiltert und klassifiziert werden. Korrelationen und Doppelnennungen sind vom zentralen Risikomanagement zu handhaben.³⁹² Risiken auf kommunaler Ebene sollen auch im Bereich der Politik identifiziert werden, da für diese auch die Regeln der Governance und der Compliance gelten. In den politischen Prozessen stecken ebenfalls Risiken, die berücksichtigt werden müssen.³⁹³ Ein geeignetes Instrument zur Identifizierung der prozessbezogenen Risiken der Verwaltung anhand der Kernprozesse stellen Workshops dar.³⁹⁴ Die SWOT-Analyse, kombiniert mit den Instrumenten des Brainstormings und der Szenariotechnik, dient ebenfalls als geeignetes Hilfsmittel.³⁹⁵

Zur Identifizierung können zusätzliche Informationsquellen genutzt werden. Hierbei ist aber dringend darauf zu achten, dass diese getrennt vom Identifizierungsprozess genutzt werden, da sie sonst eine negative Beeinflussung ausüben können, indem sie zu Vorprägungen und Verzerrungen führen. Exemplarisch sind hier als weitere Informationsquellen Erfahrungen der eigenen oder anderen Kommune/n aus der Vergangenheit sowie aus der Versicherungswirtschaft zu nennen. Auch Berichte der Rechnungsprüfung und einschlägige Gerichtsurteile zu Haftungsfragen können herangezogen werden. Ebenfalls können Statistiken und Prognosen sowie Presseberichte hilfreich sein.³⁹⁶

Die Schaffung eines Risikobewusstseins in Kommunen ist der wesentlichste Aspekt für eine effektive Risikoidentifizierung.³⁹⁷ In der Privatwirtschaft hingegen ist ein entsprechendes Bewusstsein in der Regel bereits Bestandteil eines Unternehmens.³⁹⁸ Wie dargestellt, unterscheiden sich Kommunen von der Privatwirtschaft auch in der Fülle ihres Leistungsangebotes. Das bedeutet, dass bei Kommunen insgesamt mehr Prozesse untersucht werden müssen als bei Unternehmen. Das kann dazu führen, dass mehr Einzelrisiken identifiziert

³⁹² Vgl. KGSt, 2011, S. 36.

³⁹³ Vgl. Sauerländer, 2014, S. 223 f.

³⁹⁴ Vgl. Eggerding/Fischer, 2015, S. 26.

³⁹⁵ Vgl. Hunziker/et al, 2015, S. 91.

³⁹⁶ Vgl. Schwarting, 2015, S. 103.

³⁹⁷ Vgl. Schwarting, 2015, S. 97.

³⁹⁸ Vgl. Brünger, 2009, S. 5.

werden. Auch die politischen Prozesse sind nicht von Risiken befreit und müssen untersucht werden. Kommunen können sich auf Erfahrungen anderer Kommunen stützen und mit ihnen zusammenarbeiten. Privatwirtschaftliche Unternehmen hingegen stehen mit anderen Unternehmen in einem Konkurrenzverhältnis.

Bewertung

Die Risikobewertung folgt auf die Risikoidentifikation und urteilt über die Relevanz jedes einzelnen erkannten Risikos. Bei der Bewertung wird untersucht, ob Gegenmaßnahmen ergriffen werden können oder andere Entscheidungen getroffen werden müssen. Im äußersten Fall muss die Zieldefinition überprüft und angepasst werden. Im Fokus für die mit Entscheidungskompetenz ausgestatteten Akteure einer kommunalen Verwaltung sind jene Risiken, welche die kommunale Zielerreichung gefährden können.³⁹⁹

In der Literatur wird teilweise empfohlen, lediglich Nettorisiken darzustellen. Dies bedeutet, dass bereits eingeleitete Maßnahmen zur Risikominderung berücksichtigt wurden. Dies hat zur Folge, dass ein kritisches Bild zur Risikolage erschwert wird, da lediglich das Restrisiko „zu sehen“ ist. Abgesehen davon widerspricht dieses Vorgehen dem Bruttoprinzip,⁴⁰⁰ welches in der öffentlichen Haushaltswirtschaft gesetzlich vorgeschrieben und somit anzuwenden ist.⁴⁰¹

Die Bewertung von Risiken im privatwirtschaftlichen Risikomanagement wird vorrangig durch die Eintrittswahrscheinlichkeit und Höhe des Schadens vorgenommen. Auch bei einem kommunalen Risikofrühwarnsystem können diese Kriterien zur Anwendung kommen. Risiken mit einem hohen monetären Schadensvolumen sind insbesondere für Kommunen mit einem nicht ausgeglichenen Haushalt zur Steuerung von Bedeutung. Die Definition von kommunalen Risiken [vgl. Kapitel 5.1.4] besagt, dass neben monetären Aspekten auch die Leistungsziele Berücksichtigung bei der Bewertung der Risiken zu finden haben. Kommunen, die keine strategischen Ziele in den Teilhaushalten

³⁹⁹ Vgl. KGSt, 2011, S. 45.

⁴⁰⁰ Vgl. exemplarisch § 10 Absatz 2 GemHVO BW.

⁴⁰¹ Vgl. Schwarting, 2015, S. 121.

definiert haben und somit lediglich die gesetzliche Zielsetzung der Erfüllung der Pflichtaufgaben verfolgen, können sich zunächst auf die beiden genannten Kriterien beschränken.⁴⁰²

Wie bereits bei der Identifikation kann auch bei der Bewertung der Risiken auf das bewährte Instrument der Workshops zurückgegriffen werden. Durch die Anwendung der anerkannten Methodik der Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse werden die Risiken durch die bereits genannten Kriterien „Eintrittswahrscheinlichkeit“, „Schadensvolumen“ und die „Entdeckungswahrscheinlichkeit“ ergänzt.⁴⁰³

Die Bewertung der Risiken mündet in einer sogenannten Risikolandkarte, welche in tabellarischer Form eine Nummerierung und somit Priorisierung der Risiken aufweist. Außerdem werden die Risiken nach ihrem Erwartungswert in Bezug auf Eintritt und Schaden dargestellt sowie nach internen und externen Risiken klassifiziert. Auch der Cash Flow at Risk, die Kosten im Lebenszyklus und die Reaktionszeit der Risikoeigner sind Bestandteil dieser Darstellung.⁴⁰⁴

Im Gegensatz zur Privatwirtschaft verfolgen Kommunen grundsätzlich keine monetären Ziele, sondern Leistungsziele. Dies führt oft dazu, dass nicht immer nach strengen Wirtschaftlichkeitsaspekten gehandelt werden kann. Dementsprechend sind die Risiken auch unterschiedlich zu bewerten. Während privatwirtschaftliche Unternehmen grundsätzlich strategische Ziele verfolgen und diese vorher festgelegt haben, sind zwar Kommunen ebenfalls angehalten ihre strategischen Ziele zu definieren, tun sie dies aber nicht, gilt das im Gesetz festgelegte Ziel der Erfüllung der Pflichtaufgaben. Für die Bewertung ist dies insofern maßgeblich, dass man Risiken auch nur bewerten kann, wenn man seine Ziele kennt.

⁴⁰² Vgl. KGSt, 2011, S. 45.

⁴⁰³ Vgl. Eggerding/Fischer, 2015, S. 26.

⁴⁰⁴ Vgl. Schwarting, 2015, S. 122.

Reporting

Ein erfolgreiches Risikomanagement beinhaltet eine Kommunikation, welche effektiv und zugleich vertrauensvoll ist. Hierbei sind alle Hierarchieebenen, von der Teamleitung bis hin zur Verwaltungsspitze sowie der Gemeinderat einzubeziehen. Das hat eine exakt definierte Verantwortlichkeit und Rollenbeschreibung zur Voraussetzung. Deshalb ist zwingend festzulegen, wer welche Inhalte zu berichten bzw. zu empfangen und in welchen Berichtsrythmen dies zu erfolgen hat.⁴⁰⁵ Die in Risikolandkarten identifizierten und bewerteten Risiken sowie die zur Steuerung zutreffenden möglichen Maßnahmen sind so darzustellen, dass die Verwaltungsspitze und der Gemeinderat lediglich mit den „Top-Risiken“ konfrontiert wird, da sonst eine Steuerung aufgrund einer Überlastung nicht mehr möglich ist. Die Fokussierung ist hierbei auf jene Risiken zu lenken, welche die Zielsetzung der Kommune tatsächlich gefährden könnten.⁴⁰⁶

Risikoberichte dienen dazu, ein Gesamtbild der Risikolage einer Kommune zu erhalten. Diese gewonnenen Informationen können gleichzeitig als Grundlage für den Lagebericht genutzt werden, da dort im Rahmen des kommunalen Jahresabschlusses über Risiken berichtet werden muss.⁴⁰⁷

Das Risikoberichtswesen muss so ausgestaltet sein, dass die jeweiligen Bedürfnisse von Verwaltungsspitze, Gemeinderat und Risikoverantwortlichen mit den für sie relevanten Informationen befriedigt werden können. Das Berichtswesen muss sowohl über externe als auch interne Risiken aus den Teilhaushalten berichten. Neben einer mittelfristigen Perspektive ist auch eine langfristige Sichtweise mit einzubeziehen.⁴⁰⁸ Auch Berichtsintervalle sowie der Umgang mit Ad-hoc-Berichten muss definiert werden.⁴⁰⁹ Die Darstellung der Risikoberichte hängt maßgeblich vom Empfänger bzw. von dessen Ziel, das er mit dem Bericht verfolgt, ab. So kann sich die Darstellung an den Zielen der

⁴⁰⁵ Vgl. KGSt, 2011, S. 51.

⁴⁰⁶ Vgl. Hunziker/et al, 2015, S. 93.

⁴⁰⁷ Vgl. Schwarting, 2015, S. 121.

⁴⁰⁸ Vgl. KGSt, 2011, S. 52.

⁴⁰⁹ Vgl. Schwarting, 2015, S. 135.

Kommune mittels eines strategischen Berichts orientieren oder mit einem Ressourcenbericht über die wesentlichen Ressourcen der Kommune befassen. Die Inhalte der Leistungs- und Qualitätsberichte lehnen sich an Produkte bzw. Produktbereiche an, hingegen informieren Risikofolgeberichte von der zu erwartenden Schadenshöhe sowie der Eintrittswahrscheinlichkeit der Risiken.⁴¹⁰ Zur revisionssicheren Aufbewahrung sind alle Maßnahmen innerhalb des Risikofrühwarnsystems schriftlich zu dokumentieren.⁴¹¹

Als Hilfestellung für kleinere Kommunen könnte die Vielzahl von Risiken, welche bereits dokumentiert wurden, von den Ländern oder vom Bund in einem Risikomanagementhandbuch zusammengefasst werden. Die kommunalen Besonderheiten müssten dann nur noch berücksichtigt werden. Dadurch könnte der Prozess des Risikomanagements eine deutliche Erleichterung erfahren.⁴¹²

Der Gemeinderat in Kommunen hat, wie der Aufsichtsrat in privatwirtschaftlichen Unternehmen, die Tätigkeiten der Organisation zu überwachen. Im Gegensatz zum Aufsichtsrat ist die Tätigkeit des Gemeinderats weiter gefasst. Dieser hat auch Entscheidungen über alle Angelegenheiten zu treffen, die in der Privatwirtschaft der Geschäftsführung obliegen.⁴¹³ Dementsprechend muss das Reporting für den Gemeinderat umfänglicher als das für den Aufsichtsrat sein. Die Risiken, die im Lagebericht aufgeführt werden müssen, sind bei Kommunen im Gegensatz zu privatwirtschaftlichen Unternehmen generell ausführlicher, da das Handeln von Kommunen aufgrund der Verwendung öffentlicher Gelder transparent sein sollte. Unternehmen hingegen geben grundsätzlich nur das Preis, wozu sie auch gesetzlich verpflichtet sind, um nicht ihren Konkurrenten einen Vorteil dadurch zu verschaffen.

⁴¹⁰ Vgl. Schwarting, 2015, S. 140.

⁴¹¹ Vgl. KGSt, 2011, S. 52.

⁴¹² Vgl. Hill, 2003, S. 6.

⁴¹³ Vgl. § 111 insbesondere Absatz 4 Satz 1 AktG und § 24 Absatz 1 GemO.

5.2.3 Risikobewältigung

Steuerung und Überwachung

In der Risikofrüherkennung werden Bewertungskriterien festgelegt. Zeitgleich werden entsprechende Maßnahmen zur Risikosteuerung definiert.⁴¹⁴ Die Risikosteuerung wird dabei auf das jeweilige Risiko abgestimmt und kann aus den Varianten der a) Risikovermeidung oder b) Risikoverminderung sowie der c) Risikoüberwälzung oder d) Risikoakzeptanz bestehen.⁴¹⁵ In der Literatur ist es üblich, diese Varianten bzw. Phasen in Form einer Treppe darzustellen [vgl. Abbildung 07 aus Kapitel 4.3.1]. Beginnend mit der Risikovermeidung versucht man, die Phasen schrittweise zu durchlaufen. Allerdings kann eine Kommune die Schritte nicht nach freiem Ermessen wählen, denn ihre Aufgabenerfüllung ist durch zahlreiche gesetzliche Bestimmungen definiert [vgl. Kapitel 5.1.1].⁴¹⁶

a) Risikovermeidung

Unter der Risikovermeidung versteht man das Unterlassen von mit Risiko behafteten Vorhaben. Wie bereits erwähnt, haben Kommunen Pflichtaufgaben zu erfüllen, bei denen sie nur bedingt Entscheidungsgewalt besitzen. Die Vermeidung von Risiken wäre nur bei den freiwilligen Selbstverwaltungsaufgaben uneingeschränkt möglich. Ob die Vermeidung sinnvoll ist, muss im Einzelfall entschieden werden.⁴¹⁷ Doch in den meisten Fällen wäre ein Verzicht nur durch eine Änderung der entsprechenden Rechtsgrundlage möglich.⁴¹⁸ Ein klassisches Beispiel für die Vermeidung stellt der Verzicht eines Kulturfestivals dar, aber auch der Verzicht auf ein Investitionsvorhaben, wie der Bau einer neuen Stadthalle. Jede Entscheidung bleibt aber nicht folgenlos und hat Auswirkungen auf die kommunalen Zielsetzungen, welche mit der jeweiligen Maßnahme ursprünglich angestrebt wurden. Eine Risikovermeidung ohne Auswirkung dürfte

⁴¹⁴ Vgl. KGSt, 2011, S. 48.

⁴¹⁵ Vgl. Hölscher, 2002, S. 14.

⁴¹⁶ Vgl. Schwarting, 2015, S. 123.

⁴¹⁷ Vgl. Birkholz, 2009, S. 165.

⁴¹⁸ Vgl. Hunziker/et al, 2015, S. 97.

daher kaum existent sein. Die Opportunitätskosten müssen in einer Risiken-Chancen-Betrachtung in die Entscheidungsfindung einkalkuliert werden.⁴¹⁹

b) Risikominderung

Eine Risikominderung erfolgt durch die Reduzierung der Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder der möglichen Schadenshöhe. Meist erfolgen die getroffenen Maßnahmen präventiv, können aber auch ad hoc ergriffen werden. In beiden Fällen muss eine Bewältigung schnell und kostengünstig erfolgen.⁴²⁰ Die Kombination von sich gegenseitig aufhebenden Einzelrisiken ist ebenso eine denkbare Option zur Begrenzung des Gesamtrisikos.⁴²¹

Im Beispiel der erwähnten Stadthalle könnte der Bau kleiner ausfallen oder auf Sonderfunktionen der Halle verzichtet werden. Das Kulturfestival könnte einen „Probelauf“ erfahren, um dann erst später über eine Fortführung zu entscheiden. Die ursprüngliche Zielerreichung müsste im ersten Fall angepasst werden, im zweiten Fall wäre sie zunächst gewährleistet.⁴²² Im Bereich der Einnahmen können konjunkturbedingte Steuerausfälle durch Erhöhung von Gebühren und Beiträgen ausgeglichen werden. Eine Aufteilung von Zinsbindungsfristen bei der kommunalen Kreditaufnahme auf verschiedene Laufzeiten kann auch das Risiko vermindern.⁴²³

c) Risikoübertragung

Bei der Variante der Risikoübertragung wird der zu erwartende Schaden von einem Dritten übernommen, das Risiko jedoch bleibt bestehen.⁴²⁴ Die Versicherung möglicher Schäden ist eine typische Strategie dieser Variante. Die dafür zu zahlende Versicherungsprämie ist dem möglichen Schaden aufzurechnen. Der Vorteil trotz zuzahlender Prämie liegt in der Kalkulierbarkeit. Denn ein plötzlicher Cash Flow at Risk würde einen Haushalt unerwartet und unter Umständen in erheblicher Höhe belasten. Die kontinuierlich zu zahlende

⁴¹⁹ Vgl. Schwarting, 2015, S. 123 f.

⁴²⁰ Vgl. Hunziker/et al, 2015, S. 97.

⁴²¹ Vgl. Hölscher, 2002, S. 14.

⁴²² Vgl. Schwarting, 2015, S. 124.

⁴²³ Vgl. Birkholz, 2009, S. 165.

⁴²⁴ Vgl. Diederichs, 2018, S. 175.

Versicherungsprämie hingegen wäre planbar.⁴²⁵ Weitere Möglichkeiten der Überwälzung von Gemeinderisiken wäre das Abschließen von Verträgen und Garantien.⁴²⁶ Eine Übertragung von Risiken ohne finanziellen Ausgleich ist beispielsweise möglich, indem im Winter bestimmte Wege nicht gestreut werden und die Bürger durch entsprechende Warnschilder darauf hingewiesen werden. Das Risiko wäre somit auf den einzelnen Bürger übertragen, der den Weg dennoch nutzt. Dies ist ausschließlich in den Bereichen möglich, wo die Verkehrssicherungspflicht die Kommunen nicht trifft. Der Abschluss von sogenannten Öffentlich-Privaten Partnerschaften kann ebenfalls eine Risikoübertragung vorsehen. Diese Form der Risikoübertragung kann Kosten verursachen. Eine weitere Möglichkeit stellt das „Hochzonen“ von Aufgaben in die Zuständigkeit einer Kreisverwaltung oder einem Zweckverband dar. Hier sind Volkshochschulen oder Musikschulen exemplarisch zu nennen.⁴²⁷

d) Risikoakzeptanz

Am Ende der Treppe bleibt jenes Risiko übrig, welches die Kommune selbst tragen muss, wie beispielsweise inhärente Risiken der Gemeindeprozesse oder solche Risiken, bei denen die vorherigen Strategien (a bis c) nicht in Betracht kamen. Auch aus wirtschaftlichen Gründen können Risiken akzeptiert und somit selbst getragen werden.⁴²⁸ Durch Definition einer maximalen Schadenssumme und Versicherung des diesen übersteigenden Wert, kann eine Kombination aus Akzeptanz und Übertragung gewählt werden. Der maximale Selbstbehalt der Kommune muss mit der finanziellen Leistungsfähigkeit im Einklang stehen. Ein Selbstbehalt, der die stetige Aufgabenerfüllung gefährden würde, käme selbstverständlich nicht in Betracht.⁴²⁹

Die Schritte zur Risikosteuerung sind bei Kommunen im Gegensatz zur Privatwirtschaft nicht frei wählbar. Kommunen haben zur Aufgabenerfüllung gesetzlich bestimmte Regelungen zu beachten, die gewährleisten, dass

⁴²⁵ Vgl. Schwarting, 2015, S. 127.

⁴²⁶ Vgl. Hunziker/et al, 2015, S. 97.

⁴²⁷ Vgl. Schwarting, 2015, S. 127 f.

⁴²⁸ Vgl. Hunziker/et al, 2015, S. 97.

⁴²⁹ Vgl. Schwarting, 2015, S. 129.

Kommunen ihren Pflichtaufgaben nachgehen. Im Bereich der freiwilligen Aufgaben könnten Kommunalverwaltungen auf bestimmte Tätigkeiten verzichten, sofern dies der Gemeinderat mitträgt. Dies führt dazu, dass Kommunen stärker in ihrem Handeln eingeschränkt sind als privatwirtschaftliche Unternehmen. Im Bereich der Risikoüberwälzung haben Kommunen die Möglichkeit, manche Aufgaben und somit auch die damit verbundenen Risiken „hochzuzonen“ sowie diese an die Zuständigkeit der Kreisverwaltung oder eines Zweckverbandes zu übertragen.

Risikocontrolling

Controlling wird im Verwaltungskontext als systematische Informationsversorgung zur Unterstützung der Steuerung im Hinblick auf die Erreichung der strategischen und operativen Ziele der Kommune angesehen. In diesem Zusammenhang bildet das Risikocontrolling einen Teilaspekt, welcher speziell für die Risikosteuerung relevante Informationen bereitzustellen hat.⁴³⁰ Hierbei sind in Bezug auf die Zielsetzung und -erreichung alle risikobehafteten Sachverhalte so aufzubereiten, dass die Verantwortlichen bei ihren Entscheidungen unterstützt werden, um die Zielerreichung nicht zu gefährden. Das Risikocontrolling muss neben dem Umgang mit Risiken auch beim Erkennen solcher behilflich sein.⁴³¹ Die im Haushalt abgebildeten Kennzahlen sind die Basis für das Controlling bzw. das Risikocontrolling. Anhand dieser produktbezogenen Kennzahlen können Abweichungen von den Leistungszielen einer Kommune abgelesen werden. Beispielweise kann beurteilt werden, ob die Versorgungsquote bei Tageseinrichtungen für Kinder unter drei Jahren erreicht werden konnte. Für das Risikomanagement sind die prozessorientierten Kennzahlen von noch bedeutenderem Interesse. Diese geben Auskunft über die Qualität und Verlässlichkeit der Verwaltungsprozesse. Anders als die produktbezogenen, sind die prozessorientierten Kennzahlen nicht im Fokus der Fachverwaltung, wenngleich diese auch dafür verantwortlich ist. Letztere haben einen engen Bezug zum Internen Kontrollsystem. Als Beispiel dient die Termintreue für

⁴³⁰ Vgl. Schwarting, 2015, S. 93.

⁴³¹ Vgl. KGSt, 2011, S. 25.

Bauvorhaben. Die Einhaltung der Bauzeit stellt hier den Normwert dar. Eine Widerspruchsquote bei Bescheiden aller Art kann auch als Beispiel dienen. Als Kennzahl könnte ein festgelegter Normwert für erfolgreiche Widersprüche definiert werden.⁴³²

Da Kennzahlen der Steuerung dienen, müssen diese aussagefähig sein und dürfen nicht dem Selbstzweck dienen. Sie müssen steuerungsrelevante und verlässliche Informationen liefern. Eine Beeinflussung durch die Prozessverantwortlichen muss ausgeschlossen werden. Die Ermittlung von Kennzahlen muss leicht und ohne unverhältnismäßigen Aufwand leistbar sein. Wichtig ist, dass die Werte hierbei möglichst aktuell und vergleichbar sind.⁴³³

Die Bilanz und die Jahresplanungen dienen bei Kommunen, wie auch bei privatwirtschaftlichen Unternehmen, als Basis für das Risikocontrolling. Daraus entwickelte Kennzahlen sind für beide gleichermaßen von Bedeutung. Hierbei haben prozessbezogene Kennzahlen einen engen Bezug zum Internen Kontrollsystem. Bei Kommunen nennt sich die Jahresplanung Haushaltsplan, bei privatwirtschaftlichen Unternehmen hingegen Wirtschaftsplan.

5.2.4 Risikoüberwachung

Internes Kontrollsystem

Interne Kontrollsysteme sind bereits schon seit längerem im Einsatz in öffentlichen Verwaltungen. Sie sind meist nur punktuell ausgestaltet. Beispielsweise sind das Vier-Augen-Prinzip und Unterschriftsbefugnisse im Finanzbereich etabliert. Die Allgemeine Durchführungs- und Dienstanweisung ist als allgemeingültige Regelung im kommunalen Bereich zu nennen,⁴³⁴ aber auch Geschäftsanweisungen und interne Richtlinien, welche sich durch das Gesetz als Grundlage ergeben, kommen in der Praxis bereits zum Einsatz. Geschäftsanweisungen für die Finanzbuchhaltung, Datensicherheit und Arbeitsschutz, aber

⁴³² Vgl. Schwarting, 2015, S. 93 f.

⁴³³ Vgl. Schwarting, 2015, S. 94 f.

⁴³⁴ Vgl. Schwarting, 2015, S. 80 f.

auch Richtlinien zur Anti-Korruption und zur Vergabe sind einige von ihnen.⁴³⁵ Diese Regelungen müssen für alle gleichartigen Sachverhalte einheitlich gelten. Sie können unter anderem in folgende Kategorien unterteilt werden: Schutzvorschriften (Arbeitsplatz, Daten, Kindeswohl), Sicherheitsanforderungen (Informationstechnologie, Zahlungsverkehr, Geräte, Bäume), Prozessabläufe (Zuständigkeit, Vollständigkeit, Termineinhaltung), Ordnungsmäßigkeit (Rechnungswesen, Gesetzmäßigkeit) und Dokumentation (Vollständigkeit).⁴³⁶

Bei der Einführung eines Internen Kontrollsystems ist zwingend die Verankerung in der Organisationskultur vorzunehmen. Der Aufbau erfolgt stufenweise und wird in einem langjährigen Prozess, an dem am Ende ein betriebsbereites System steht, vollzogen. Die Anforderungen, die an dieses IKS in der eigenen Kommune gestellt werden, sind von der politisch-administrativen Führung zu definieren.⁴³⁷

Ein Internes Kontrollsystem kann Ereignisse, die zum Schaden führen, nicht komplett verhindern, aber sie deutlich minimieren. Schäden im kommunalen Bereich, die durch ein intaktes IKS verhindert werden können, sind beispielsweise Bauprojekte, die kostenmäßig ausufern, die Aufsichtspflichtverletzung einer Führungskraft, beschädigte Turngeräte in Sporthallen, Veruntreuung kommunaler Finanzmittel oder die Kindeswohlverletzung. Ein Internes Kontrollsystem befasst sich systematisch mit solchen Risiken. Für die Kommunen sind prozessintegrierte Kontrollsysteme grundsätzlich nicht neu. Es gibt bislang keine einheitliche Definition eines ganzheitlichen Internen Kontrollsystems für Kommunen. Im Gegensatz dazu gibt es diese bei privatwirtschaftlichen oder kommunalen (aber privatwirtschaftlich organisierten) Unternehmen. Jedoch wird im Rahmen der Umstellung der kommunalen Rechnungslegung auf die Doppik auf die Grundsätze der ordnungsgemäßen Buchführung verwiesen. Hier gibt es für die rechnungslegungsbezogenen Prozesse eine Verpflichtung zur Errichtung eines Internen Kontrollsystems.⁴³⁸

⁴³⁵ Vgl. KGSt, 2014, S. 7.

⁴³⁶ Vgl. Schwarting, 2015, S. 83.

⁴³⁷ Vgl. Schwarting, 2015, S. 85 f.

⁴³⁸ Vgl. KGSt, 2014, S. 7.

Risikobehaftete Prozesse, welche durch ein IKS identifiziert werden müssen, werden als IKS-Schlüsselprozesse bezeichnet. Hierbei handelt es sich um Risiken, welche sich auf die Prozesse der Budgetierung, Erstellung der kommunalen Jahresabschlüsse und Konsolidierung sowie auf die Führung der Kosten- und Leistungsrechnung auswirken. Mögliche Risikofaktoren in diesen Prozessen sind eine Vielzahl an Mitarbeitern, eine hohe Anzahl an Schnittstellen und nicht genau definierte Kompetenzen sowie eine erhöhte Komplexität innerhalb eines Prozesses.⁴³⁹ Eine ausschließliche Betrachtung der Rechnungslegung in diesem Kontext würde allerdings auch Möglichkeiten zur Optimierung in anderen Prozessen ungenutzt lassen. Denn auch hier gibt es Chancen zur Verbesserung der Kontrollmaßnahmen.⁴⁴⁰

Die besten Regelungen sind kein Garant für die Verhinderung von Risiken in Kommunen. Die Wirksamkeit ist stark von der Akzeptanz und Einhaltung abhängig. Dies macht eine regelmäßige Überprüfung, ob und inwieweit die Anweisungen eingehalten werden, unabdingbar. Kein IKS kann gewährleisten, dass beispielsweise in den Unterlagen des Jahresabschlusses ein „true and fair view“ gegeben ist sowie alle Gesetze und Vorgaben bei der Ausführung aller kommunalen Aufgaben eingehalten wurden. Deshalb ist es ratsam den Mitarbeitern die Regelwerke des IKS in regelmäßigen Abständen vertraut zu machen. Das IKS ist ebenfalls Gegenstand der Prüfung durch die Interne Revision bzw. das Rechnungsprüfungsamt. Entweder, weil beim Eintritt eines Schadens ein Regelmechanismus versagt hat oder weil hierfür gar keine Regelung vorgesehen war.⁴⁴¹

Im Gegensatz zur Privatwirtschaft gibt es für Kommunen also keine einheitliche Definition für die Ausgestaltung eines Internen Kontrollsystems. Daher sind die Anforderungen, die an ein IKS gestellt werden, von der politisch-administrativen Führung zu definieren. Durch die Einführung des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens (NKHR) wird auf die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB) verwiesen. Diese verpflichten im Bereich der Rechnungslegungsprozesse ein IKS aufzubauen.

⁴³⁹ Vgl. Hunziker/et al, 2015, S. 112.

⁴⁴⁰ Vgl. KGSt, 2014, S. 7.

⁴⁴¹ Vgl. Schwarting, 2015, S. 83 f.

Interne Revision

Auf kommunaler Ebene nimmt das Rechnungsprüfungsamt die Aufgaben der Internen Revision wahr.⁴⁴² Für die Aufgaben eines Risikomanagements kommt es nicht in Frage, da ein Rechnungsprüfungsamt nicht operativ tätig werden darf. Die Aufgabe besteht vielmehr in der Prüfung des Risikomanagementsystems auf dessen Funktionsfähigkeit. Einzige Ausnahme besteht bei der erstmaligen Implementierung eines Risikomanagementsystems.⁴⁴³ Hierbei kann auf die Erfahrung der kommunalen Rechnungsprüfung zurückgegriffen werden. Diese ist angehalten für ihre Prüfstrategie eine Identifizierung und Analyse aller Risikofaktoren festzuhalten. Sie hat im Blick, welche Ämter bzw. Fachbereiche mit einer hohen Risikorelevanz behaftet sind.⁴⁴⁴ Im unternehmerischen Bereich ist im Rahmen der Abschlussprüfung auch das RMS Prüfungsgegenstand. Dies gilt nicht für Kommunen. Hier ist lediglich die kommunale Entwicklung in Bezug auf die Risiken (und in manchen Ländern auch auf die Chancen) Gegenstand der Abschlussprüfung. Auch die unterjährige Berichterstattung ist nicht Gegenstand der Prüfung, auch wenn diese zweckmäßig sein kann, beispielsweise in den Abläufen im Vergabeverfahren oder in der IT-Sicherheit.⁴⁴⁵

Kommunen müssen ab einer gewissen Größe⁴⁴⁶ ein Rechnungsprüfungsamt einrichten. Im Gegensatz zur Privatwirtschaft nehmen Rechnungsprüfungsämter auch die Prüfung der Jahresabschlüsse wahr. Bei privatwirtschaftlichen Unternehmen ist dies Abschlussprüfern (i. d. R. Wirtschaftsprüfern) vorbehalten.⁴⁴⁷ Die Prüfung des RMS ist in den einschlägigen Normen für Rechnungsprüfungsämter der Kommunen und Internen Revisionen bei privatwirtschaftlichen Unternehmen nicht explizit geregelt. Lediglich das Aktiengesetz spricht über die Überwachung der Wirksamkeit eines RMS, welche zuständigkeitshalber durch den Aufsichtsrat vorgenommen werden muss.⁴⁴⁸

⁴⁴² § 109 GemO.

⁴⁴³ Vgl. Schwarting, 2015, S. 158.

⁴⁴⁴ Vgl. Weiße, 2016, S. 159.

⁴⁴⁵ Vgl. Schwarting, 2015, S. 168 f.

⁴⁴⁶ Ab 20.000 Einwohnern, vgl. exemplarisch § 109 Absatz 1 GemO BW.

⁴⁴⁷ Vgl. § 110 Absatz 1 GemO BW und § 316 Absatz 1 HGB.

⁴⁴⁸ Vgl. § 107 Absatz 3 Satz 2 AktG.

5.2.5 Risikoorganisation

Den Führungskräften in der Verwaltung kommt eine enorme Bedeutung zu. Damit die Risikoorganisation funktionieren kann, bedarf es ihrer dauerhaften Unterstützung. Allein schon bei der Akzeptanz in der Mitarbeiterschaft, welche ein zentraler Erfolgsfaktor für ein gelebtes RMS darstellt, ist diese Unterstützung essentiell. Dies geschieht durch die Signalwirkung einer regelmäßigen Erörterung der Risikoberichte und dem Ableiten von Maßnahmen, welche an die Mitarbeiter kommuniziert werden. Um eine Steuerung und Umsetzung der Maßnahmen begünstigen zu können, sind die Risikomanagementprozesse in der Verwaltung so aufzubauen, dass sie ein effektives Risikomanagement zulassen. Risikomanagement ist prozessabhängig und betrifft viele einzelne Prozesse, daher sind die Risikofrüherkennung und Risikoüberwachung so wichtig. Eine eigenständige Aufbauorganisation für das Risikomanagement muss in einer Kommunalverwaltung in der Regel nicht aufgebaut werden. Dies ist vom Gesetzgeber auch nicht gefordert. Die Einbindung in bestehende Verwaltungsstrukturen ist hierbei ausreichend. Die Integration in ein bestehendes Controllingsystem bietet sich hierbei an, denn hier werden bereits wesentliche Informationen verarbeitet, welche für das Risikomanagement von Bedeutung sind.⁴⁴⁹ Die bestehenden Controllingstrukturen sind auch bereits in die Steuerungsunterstützung eingebunden, beispielsweise durch ein bereits vorhandenes Berichtswesen. Diese Synergien sollten unbedingt genutzt werden, um Redundanzen zu vermeiden.⁴⁵⁰

Überlegungen über eine zentrale oder dezentrale Implementierung, wie man sie bei der Einführung von Controlling anstellt, sind für das Risikomanagement irrelevant, da ein RMS beide Elemente benötigt. Die Ermittlung der dezentralen Basisinformationen für die Identifizierung und Bewertung von Risiken und das zentrale Zusammenführen für die Berichterstattung erfolgen stets getrennt, um ein ganzheitliches Risikomanagement gewährleisten zu können.

⁴⁴⁹ Vgl. Schwarting, 2015, S. 158.

⁴⁵⁰ Vgl. KGSt, 2011, S. 27.

Bei größeren Verwaltungen wird eigens eine zentrale Organisationseinheit aufgebaut, bei kleineren Verwaltungen wird diese Aufgabe durch die Verwaltungsspitze selbst übernehmen werden.⁴⁵¹

Die zentrale Koordinierungsstelle hat neben der Zusammenführung und Erstellung der Berichte auch die Aufgabe, eine einheitliche Anwendung der Methoden und Instrumente in der Verwaltung zu koordinieren und zu gewährleisten. Querschnittsrisiken, welche keiner einzelnen Verwaltungseinheit zuzurechnen sind, muss diese zentrale Stelle im Blick haben und in ihre Risikolandkarte zur weiteren Bearbeitung aufnehmen. Hier ist exemplarisch das Risiko des demographischen Wandels zu nennen. Die Verwaltungsspitze und das zentrale Risikomanagement stehen im ständigen Austausch, um eine adäquate Anpassung der Risikostrategie vornehmen zu können.⁴⁵²

Die Verantwortung für Leistungen und den Ressourcenverbrauch obliegt dem Gemeinderat. Diese wird von der Verwaltungsspitze bis in die unterste Führungsebene transportiert. In diesem Zusammenhang ist die Verantwortung für den Umgang mit Risiken mit in die bestehende Aufbauorganisation einzubinden.⁴⁵³ Da die Kosten einer Implementierung und Durchführung von Risikomanagement nicht den Nutzen übersteigen darf, ist diese Einbindung im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit eine sinnvolle Praxis.⁴⁵⁴

⁴⁵¹ Vgl. Schwarting, 2015, S. 159 f.

⁴⁵² Vgl. Schwarting, 2015, S. 161.

⁴⁵³ Vgl. KGSt, 2011, S. 26.

⁴⁵⁴ Vgl. Sauerländer, 2014, S. 215.

5.3 Mögliche Herausforderungen und notwendige organisatorische Strukturen bei der Implementierung eines Risikomanagementsystems

Aufgrund einer eingehenden Literaturrecherche können einige Punkte aufgeführt werden, welche Herausforderungen für eine Implementierung eines Risikomanagementsystems in Kommunen darstellen können. Die genannten Punkte sollen ein Bild über die möglichen Schwierigkeiten verschaffen, erheben hierbei allerdings nicht den Anspruch auf Vollständigkeit.

„Bürokratie als Innovationskiller“, so wird beispielsweise der Lagebericht jährlich nach demselben Vorgehen, mit den gleichen Risiken erstellt, ohne sich erneut mit den Inhalten auseinanderzusetzen. Anspruchsgruppen werden nicht einbezogen, damit Risiken nicht offenbart werden müssen. Ein Beispiel dafür: Bei der Ansiedlung eines neuen Einkaufszentrums wird der Verbraucher nicht befragt. Risiken können zudem fehlerhaft dargestellt werden, um Interessenskonflikten aus dem Weg zu gehen. Ein solcher Interessenskonflikt kann zum Beispiel zwischen der Artenvielfalt und der Minderung der Lärmbelästigung durch den Bau einer Umgehungsstraße bestehen. Auch bei unklarer (nicht oder nicht ausreichender) Regelung von Verantwortlichkeiten können Schwierigkeiten auftreten. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn eine Vielzahl von Organisationseinheiten beteiligt ist. Beim Ausbau einer Kinderbetreuung sind beispielsweise die Ämter für Jugend, Hochbau und Personal betroffen.⁴⁵⁵

Ein weiteres Problem kann im Verschweigen von Risiken liegen. Dies geschieht beispielsweise, um die Nachfrage nach einem Produkt bzw. einer Leistung nicht zu gefährden. So könnten Mängel in der Wasserqualität bei kommunalen Schwimmbädern verschwiegen werden. Zudem könnten vorhandene Risiken den Entscheidungsträgern unbekannt sein. Bei Verträgen sind beispielsweise die Rückzahlungsbedingungen lediglich der zuständigen Sachbearbeitung bekannt, nicht aber der Führung und Politik.⁴⁵⁶

⁴⁵⁵ Vgl. Schwarting, 2015, S. 175 ff.

⁴⁵⁶ Vgl. Schwarting, 2015, S. 175 ff.

Abstrakte Risiken, wie beispielsweise die demographische Entwicklung, sind schwerer greifbar als Risiken, welche die Sicherheit im öffentlichen Raum betreffen.⁴⁵⁷

Aussagen wie „Risikomanagement haben wir schon immer betrieben“ könnten auftreten. An sich werden Risiken tatsächlich oft beachtet, aber selten systematisch und über einen längeren Zeitraum erhoben und untersucht. Fehlende Zeit und Ressourcen sind oft genannte Schwierigkeiten. Bedenken, dass Risikomanagement lediglich eine Modeerscheinung darstellt und zu unnötigem Verwaltungsaufwand ohne Nutzen führt, gehören auch dazu. Zielkonflikte der Führungskräfte, welche zu verborgenen Widerständen führen, werden ebenso anzutreffen sein, wie eine fehlende Fehlerkultur, getragen von meist autoritären Führungsstilen. Auch technische, personelle und organisatorische Schwierigkeiten einer Implementierung sind anzutreffen. Überstürztes Changemanagement führt zur Überforderung der Organisation und steht meist im Zusammenhang mit ungelösten Ressourcenproblemen. Diese können sich in fehlender Zeit oder fehlender Befähigung sowie falschem Verständnis äußern und zur stillschweigenden Ablehnung von Neuerungen führen.⁴⁵⁸ Die Ablehnung, Schwächen offen zu legen, führt ebenfalls zu Problemen bei einer Implementierung. Ebenso kann eine Überlastung der Verwaltung durch zu kleinteiliges Risikomanagement Schwierigkeiten in der Akzeptanz fördern.⁴⁵⁹

Widerstände dieser Art müssen bei einer Implementierung von Risikomanagement bewusst sein, sodass diesen entsprechend begegnet werden kann.⁴⁶⁰ Zusammengefasst können die genannten Gründe in die Fragestellungen organisatorischer Schwierigkeiten eingeordnet werden, sowohl bei der Implementierung selbst als auch beim Betrieb einer Organisationseinheit für Risikomanagement. Auch können Akzeptanzschwierigkeiten seitens der Verwaltungsspitze sowie der Mitarbeiter innerhalb der Verwaltung auftreten.

⁴⁵⁷ Vgl. Schwarting, 2015, S. 175 ff.

⁴⁵⁸ Vgl. Brühwiler, 2016, S. 224 f.

⁴⁵⁹ Vgl. Hill, 2003, S. 7.

⁴⁶⁰ Vgl. Brühwiler, 2016, S. 225.

Ein fehlendes Risikoverständnis in Kommunen stellt eine sehr hohe Hürde dar. Ebenfalls könnten die Kosten für eine Organisationseinheit „Risikomanagement“ (Personal, Räume, Sachkosten) den Nutzen übersteigen.

In Anbetracht der notwendigen Bestandteile eines Risikomanagementsystems [vgl. Kapitel 4] unter Berücksichtigung der kommunalen Besonderheiten [vgl. Kapitel 5.1] und spezifischen kommunalen Anforderungen [vgl. Kapitel 5.2] kann gesagt werden, dass die in der nachstehenden Tabelle organisatorische Gegebenheiten möglichst vorhanden sein müssen, um ein derartiges System betreiben zu können:

Organisatorische Strukturen
Vorhandensein eines Rechnungsprüfungsamtes
Vorhandensein eines Internen Kontrollsystems
Vorhandensein von Controlling als Organisationseinheit
Grundsätzliche Möglichkeit zur Durchführung von Workshops mit internen Beteiligten
Vorhandensein eines Risikobewusstseins in der Kommunalverwaltung
Vorhandensein eines Berichts- bzw. Informationswesens (Reportingsystem) für die Verwaltungsspitze und Führungskräfte
Vorhandensein von klaren Abgrenzungen der Verantwortungsbereiche und Rollen sowie einer Abteilung „Organisation“ für die Koordinierung der Aufbau- und Ablauforganisation der Verwaltung

Tab. 07: *Organisatorische Strukturen*⁴⁶¹

⁴⁶¹ Eigene Darstellung.

6. Empirische Analyse zum Stand des kommunalen Risikomanagements

6.1 Inhalt, Zielsetzung und Vorgehensweise

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit der empirischen Analyse zum Stand des kommunalen Risikomanagements. Dem Anschein nach ist das Thema „Risikomanagement“ zwar in den Kommunen bekannt, jedoch erfolgt keine bewusste und vor allem strategische Umsetzung des Themas. Eine empirische Erhebung sollte darüber Aufschluss geben, ob die befragten Kommunen eine Organisationseinheit für Risikomanagement eingerichtet haben.

Vor diesem Hintergrund stellte sich auch die Frage, ob eine Betrachtung von Risiken für Kommunen überhaupt als wichtig angesehen wird. Dass es durchaus wichtig ist, wurde bereits durch die Inhalte des 5. Kapitels bestätigt. Die Gründe die für (oder gegen) eine Betrachtung von Risiken aus Sicht der Kommunen sprechen, sollten ebenfalls Gegenstand der Untersuchung sein. Zum Zeitpunkt der Erhebung lagen keine umfassend fundierten Forschungsergebnisse anderer Erhebungen mit gleicher Zielsetzung und gleichen Adressaten vor,⁴⁶² sodass eine eigenständige Erhebung notwendig wurde, um eine Aussage zum Stand des kommunalen Risikomanagements treffen zu können.

Eine weitere Zielsetzung der Untersuchung war, die in der Theorie (durch eine eingehende Literaturrecherche) erforschten Grundlagen, empirisch zu validieren. Insbesondere handelte es sich hierbei um die in Kapitel 5.1.4 identifizierten 15 wesentlichen Risiken, welche auf Kommunen einwirken können. In diesem Zusammenhang richtete sich das Interesse auf die Einordnung der Risiken aus Sicht der kommunalen Praxis und darauf, ob es außer den genannten Risiken noch weitere bedeutende gibt.

⁴⁶² Die KGSt führte in der ersten Jahreshälfte des Jahres 2017 eine Umfrage mit dem Titel „Umfrage zum Stand des Risikomanagements in Kommunen“ durch. Zum Zeitpunkt der empirischen Erhebung im Rahmen der vorliegenden Master-Thesis (30.10.2017) wurden lediglich oberflächliche „erste Ergebnisse“ seitens der KGSt veröffentlicht (12.10.2017). Eine vertiefte Auswertung soll erst in den nachfolgenden Monaten geschehen und ist daher für die Master-Thesis nicht mehr von Bedeutung. Vgl. KGSt, 2017, S.1.

Die aufgezeigten Risiken sind fünf verschiedenen Risikobereichen zugeordnet. Die Einschätzung der befragten Kommunen darüber, welche Risikobereiche für sie eine hohe Gewichtung haben, wurde erhoben [vgl. Kapitel 5.1.4].

Mögliche Herausforderungen bei der Implementierung eines RMS wurden bereits vorab anhand einer Literaturrecherche identifiziert [vgl. Kapitel 5.3]. Es stellte sich die Frage, ob diese Schwierigkeiten nur theoretischer Natur sind oder durchaus auch in der Praxis relevant sein können. Deshalb wurden die identifizierten Sachverhalte ebenfalls Gegenstand der Untersuchung, ebenso wie die darüber hinaus in der Praxis erkannten, aber nicht in der Literatur beschriebenen Schwierigkeiten.

Zum Abschluss der Erhebung wurden die bestehenden Strukturen der Kommunen erfragt, um eine Aussage über die Möglichkeit einer Adaption der einzelnen Bestandteile eines RMS [vgl. Kapitel 4] treffen zu können. Letztendlich sollten fundierte Antworten auf die in der Einführung [vgl. Kapitel 1.2] aufgeworfenen Forschungsfragen gegeben werden können.

Nachfolgend werden die Forschungsmethoden und das verwendete Erhebungsinstrument im Unterkapitel „Methodik der Datenerhebung“ erläutert, um im Anschluss im Unterkapitel „Methodik der Datenaufbereitung und -analyse“ den Ablauf detailliert zu beschreiben. Die aus der empirischen Erhebung gewonnenen Ergebnisse werden im letzten Unterkapitel ausführlich dargestellt.

6.2 Methodik der Datenerhebung

Zur Beantwortung von Forschungsfragen dienen grundsätzlich zwei verschiedene Ansätze bzw. Vorgehensweisen. Der sogenannte qualitative Forschungsansatz untersucht wenige Untersuchungseinheiten mit offenen Forschungsfragen und geht hierbei zwar sehr detailliert, aber überwiegend mit unstrukturierten oder mit nur teilstrukturierten Datenerhebungsmethoden vor. Das Ergebnis wird hierbei interpretativ ausgewertet. Im Gegensatz zu diesem Ansatz steht der quantitative Forschungsansatz.

Hier werden viele Untersuchungseinheiten mit strukturierten Datenerhebungsmethoden untersucht.

Dieser Ansatz verfolgt meist das Ziel, die erarbeitete Theorie empirisch zu validieren. Das Ergebnis wird hierbei statistisch ausgewertet, da die Daten meist numerischer Natur sind. Eine Kombination aus beiden Ansätzen wird Mixed-Methods-Ansatz genannt. Die vorliegende Erhebung wurde zum größten Teil auf Basis des quantitativen Forschungsansatzes durchgeführt, da die aus der Literaturrecherche erhobenen Daten empirisch validiert und überwiegend statistisch ausgewertet werden sollten. Die Erhebung enthielt durch einen Anteil an offenen Fragen auch Bestandteile der qualitativen Forschung. Diese werden nicht numerisch, sondern „verbal“ ausgewertet. In dieser Arbeit wurde also der Mixed-Methods-Ansatz angewandt.⁴⁶³

Grundsätzlich kennt die empirische Forschung unterschiedliche Datenerhebungsverfahren. Zu diesen Verfahren gehören die Inhaltsanalyse, die empirische Beobachtung und die Befragung.⁴⁶⁴ Diese Verfahren bedienen sich unterschiedlichen Techniken. Exemplarisch sind die mündliche Befragung bzw. das Interview und die schriftliche Befragung bzw. die Fragebogenmethode sowie die Dokumentenanalyse zu nennen.⁴⁶⁵

Unter einer schriftlichen Befragung versteht man den postalischen Versand und Rücklauf eines Fragebogens. Wird dieser elektronisch versendet, ist dies eine interaktive Form der schriftlichen Befragung. Diese Form der Datenerhebung schien für die vorliegende Arbeit die zielführendste Technik zu sein. Dies begründet sich durch die Annahme, dass nicht viele Kommunen in Deutschland eine Organisationseinheit für Risikomanagement betreiben, die man nach ihrem Expertenwissen per Interview hätte befragen können. Darüber hinaus war es Ziel der Arbeit, ein grundsätzliches und breitgefächertes Bild über das Thema „Risikomanagement“ und seiner Bedeutung in der kommunalen Praxis zu erhalten. Mit Hilfe der Fragebogentechnik ist es möglich, eine Vielzahl von Untersuchungsobjekten kosteneffizient innerhalb einer kürzeren Zeit zu erreichen.

⁴⁶³ Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 184.

⁴⁶⁴ Vgl. Kromrey/Roose/Strübing, 2016, S. 301 ff.

⁴⁶⁵ Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 322.

Unter der Maßgabe, dass die Beantwortung der Fragen keine Schwierigkeiten bereitet, bietet sich eine schriftliche Befragung geradezu an.⁴⁶⁶ Der in dieser Arbeit verwendete Fragebogen befindet sich in den Anlagen dieser Arbeit [vgl. Anlage 5].

Die grundsätzliche Konstruktion eines Fragebogens besteht aus zwei Aspekten. Zum einen ist der Inhalt von Bedeutung und zum anderen das Layout. Der Inhalt bestimmt die Qualität der Befragung und eine ansprechende Aufmachung die „Lust“ am Ausfüllen.⁴⁶⁷ Ebenso ist die Organisation nicht unwesentlich, denn eine sorgfältige Arbeitsweise ist hierbei ein Muss. Orientierung für die Befragten soll ein Begleitschreiben bieten. Daraus muss der Grund für die Befragung und wer dafür verantwortlich ist hervorgehen. Außerdem darf der Hinweis darüber, dass die Antworten anonym verwertet werden, nicht fehlen.⁴⁶⁸ Eine Fristsetzung ist ebenfalls wichtig (im verwendeten Fragebogen lag diese bei zwei Wochen plus eine Woche Verlängerung, um den Rücklauf zu erhöhen) und die Angabe einer Bearbeitungszeit (10-15 Minuten im vorliegenden Beispiel). Für einen leichteren Einstieg in den Fragebogen müssen zu Beginn allgemeine Bearbeitungshinweise genannt sowie gegebenenfalls eine kurze Einführung zum Thema erfolgen. Begriffsdefinitionen sind notwendig, um ein gleiches Verständnis bei allen Befragten zu erreichen. Im verwendeten Fragebogen wurde daher der Begriff „Risikomanagement“ definiert. Bei gutem Stil hat der Fragebogen zudem mit einer „Dankes- und Grußformel“ zu enden.⁴⁶⁹

Der Fragebogen ist inhaltlich so aufgebaut, dass er sowohl mit standardisierten Fragen, also mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten versehen ist, als auch mit nicht-standardisierten Fragen, bei denen die Befragten in ein Freitextfeld ihre Antworten eintragen können.⁴⁷⁰ Wird dem Antwortenden ein Spielraum bei der Beantwortung der Frage gelassen, also wenn er seine Antwort eigenständig formulieren kann, spricht man auch von einer offenen Frage. Kann er hingegen

⁴⁶⁶ Vgl. Atteslander, 2010, S. 157 f.

⁴⁶⁷ Vgl. Raithel, 2008, S. 75.

⁴⁶⁸ Vgl. Atteslander, 2010, S. 158.

⁴⁶⁹ Vgl. Mayer, 2013, S. 98.

⁴⁷⁰ Vgl. Atteslander, 2010, S. 144.

nur aus vorgegebenen Antworten die für ihn zutreffendste auswählen, liegt eine geschlossene Fragestellung vor. Kann hierbei lediglich zwischen zwei Antwortmöglichkeiten entschieden werden, ist auch von einer „Alternativ-Frage“ die Rede. Bei mehreren Antwortmöglichkeiten handelt es sich um den sogenannten „Selektionstyp“.⁴⁷¹ Der verwendete Fragebogen enthält beide Typen, bei denen meistens auch Mehrfachnennungen möglich sind.⁴⁷² Die Begründung hierbei liegt zum einen darin, dass die Sachverhalte aus der eingehenden Literaturrecherche Berücksichtigung finden sowie zum anderen den Befragten eine Hilfestellung über mögliche Antwortmöglichkeiten zur Fragestellung gegeben werden sollte.

Die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten konnten im Anschluss einer quantitativen Auswertung unterzogen und somit mit anderen Rückläufen verglichen werden. Die Anteile an nicht-standardisierten bzw. offenen Fragen hatten hingegen den Hintergrund, dass zusätzlich die Möglichkeit geboten wurde, Antworten, welche nicht in der Literatur zu finden waren, geben zu können. Diese Antworten erhöhen die Qualität und werden, wie bereits beschrieben, interpretativ ausgewertet.⁴⁷³ Daher beinhalten einige der Fragen zur Beantwortung eine Kombination aus beiden Varianten (halboffene Fragen⁴⁷⁴). Die Fragen müssen verständlich und ohne Interpretationsmöglichkeiten konzipiert sein. Komplizierte Fragestellungen schließen dieses Instrument im voraus aus.⁴⁷⁵ Zur empirischen Erfassung und Überprüfbarkeit sind die verwendeten Begriffe zu operationalisieren. Hierbei werden theoretische Begriffe messbar gemacht.⁴⁷⁶

Der Fragebogen besteht aus insgesamt neun nummerierten Fragen. Hierbei wurde die vierte Frage in a) und b) aufgeteilt. Die Beantwortung von 4a) oder 4b) erfolgte in Abhängigkeit der „Positiv“- oder „Negativ“-Beantwortung der vorherigen dritten Frage.

⁴⁷¹ Vgl. Atteslander, 2010, S. 146 ff.

⁴⁷² Vgl. Mayer, 2013, S. 93.

⁴⁷³ Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 184 f.

⁴⁷⁴ Vgl. Mayer, 2013, S. 93.

⁴⁷⁵ Vgl. Atteslander, 2010, S. 157.

⁴⁷⁶ Vgl. Raithel, 2008, S. 36.

Alle Fragen (mit Ausnahme der Frage 6) wurden geschlossenen formuliert und mit messbaren Antwortmöglichkeiten versehen, sodass eine quantitative Auswertung erfolgen konnte. Zusätzlich bestand bei den Fragen 4 und 8 die Möglichkeit, eine offene Antwort zu geben. Frage 6 wird als Ergänzung zu Frage 5 angesehen und wurde ebenfalls offen gestellt.

Nachdem das Erhebungsinstrument „Fragebogen“ ausgearbeitet wurde, erfolgte ein sogenannter Pretest. Der Fragebogen wurde zu Testzwecken an ausgewählte Personen verschickt, bevor dieser zum „richtigen“ Einsatz kam. Hierbei sollte auf die Tauglichkeit des Instruments sowie auf inhaltliche Fehler und Verständnisprobleme geachtet werden.⁴⁷⁷ Der Fragebogen wurde an vier unterschiedliche Personen versandt. Zwei dieser Personen waren dem Verfasser persönlich bekannt und zwei unbekannt. Diese Vorgehensweise wurde bewusst gewählt, da die unbekannten Testpersonen die Denkstrukturen des Verfassers nicht kennen und daher nicht die Gefahr bestand, dass die Fragen entsprechend interpretieren würden. Alle vier Personen sind in einer Kommune beschäftigt. So wurden zwei Personen aus der späteren Zielgruppe „Leitungsfunktion in Rechnungsprüfungsämtern“ aus einer großen Kreisstadt und einem Stadtkreis ausgewählt. Eine der Testpersonen ist zertifizierter Interner Revisor (CIA) und ebenfalls in einem Rechnungsprüfungsamt einer großen Kreisstadt tätig. Die andere ist Projektleiterin und erfahrene Mitarbeiterin im Bereich Finanzen einer mittelgroßen Kommune und hat den akademischen Grad einer Master of Arts in Public Management inne. Alle Testpersonen waren nicht zugleich Adressaten der Befragung. Deren Rückmeldungen wurden bei der Erstellung der finalen Fragebogenversion berücksichtigt.

Bei der Befragung wurde die Untersuchungseinheit auf „alle Kommunen in Deutschland“ festgelegt. Hierbei erfolgte die Festlegung der Grundgesamtheit auf „alle Kommunen über 50.000 Einwohner“,⁴⁷⁸ da die Annahme bestand, dass eher größere Kommunen bereits über ein Risikomanagement verfügen oder aus organisatorischen Gründen von einer Verwendung profitieren würden.

⁴⁷⁷ Vgl. Atteslander, 2010, S. 295.

⁴⁷⁸ Vgl. Kromrey/Roose/Strübing, 2016, S. 253.

Zum 31.12.2015 gab es in Deutschland 187 Kommunen, welche aus 50.000 oder mehr Einwohnern bestehen.⁴⁷⁹ Auf eine weitere Unterteilung bzw. Auswahl einer Stichprobe aus der Grundgesamtheit wurde verzichtet,⁴⁸⁰ da eine Einschränkung Auswirkungen auf die Repräsentativität hätte, denn bei schriftlichen Befragungen ist in der Regel ohnehin mit meist erheblichen Ausfällen von Rückläufen zu rechnen. Je homogener die angeschriebene Gruppe strukturiert ist, desto höher auch die Wahrscheinlichkeit eines erhöhten Rücklaufs.⁴⁸¹ Aus diesem Grund und vor allem unter der Berücksichtigung, dass der Verfasser der Master-Thesis Mitarbeiter eines Rechnungsprüfungsamtes ist, wurden als Adressaten die Leitungen der Rechnungsprüfungsämter gewählt. Hierdurch versprach man sich aus Gründen der „Amtshilfe unter Kollegen“ einen höheren Rücklauf. Der Verfasser der Master-Thesis gab sich hierbei als Mitarbeiter eines Rechnungsprüfungsamtes zu erkennen und hat die Fragebögen nach Absprache mit seiner Vorgesetzten von seiner Dienst-E-Mail-Adresse aus versandt.

Der Fragebogen wurde am 30.11.2017 versandt. Die Frist für einen Rücklauf wurde bewusst so gewählt (bis 10.11.2017), dass genügend Zeit zur Beantwortung gegeben war, aber nicht zu viel Zeit zur Verfügung stand, um die Beantwortung des Fragebogens aus den Augen zu verlieren. Eine geplante Fristverlängerung (bis 17.11.2017) wurde durch eine erneute Versendung des Fragebogens am 10.11.2017 gewährt. Der Verfasser erhoffte sich dadurch einen höheren Rücklauf. Die Rücklaufquote konnte dadurch um rund 60 % gesteigert werden.

⁴⁷⁹ Vgl. Statistisches Bundesamt, 2017, S. 1.

⁴⁸⁰ Vgl. Kromrey/Roose/Strübing, 2016, S. 253.

⁴⁸¹ Vgl. Atteslander, 2010, S. 157 und S. 161.

6.3 Methodik der Datenaufbereitung und -analyse

Bereits in der Planungsphase der Datenerhebung und bei der Auswahl der geeigneten Forschungsmethode muss Klarheit über die Vorgehensweise der Datenaufbereitung und der -analyse herrschen. Je nach Zielsetzung⁴⁸² der Analyse müssen die Fragen unterschiedlich gestellt und die Daten entsprechend aufbereitet werden. Auch die zur Aufbereitung und Analyse verwendeten elektronischen Datenverarbeitungsprogramme müssen in die Planung mit einbezogen werden.⁴⁸³

Die Aufbereitung und Auswertung der quantitativen und qualitativen Daten sowie die grafische Darstellung erfolgte mit Hilfe des elektronischen Datenverarbeitungsprogramms „Excel“ in der Version 2016. Zur Auswertung der aufbereiteten quantitativen Daten ist ein Zahlencode zuzuordnen. Dieser Vorgang wird als „Codierung“ bezeichnet und dient der besseren Verarbeitung der gewonnenen Daten.⁴⁸⁴ Hierzu wurden den Antworten (je nach Fragestellung und Antwortmöglichkeit) für die geschlossenen Fragen eine „1“ für „Antwortmöglichkeit ausgewählt“ oder eine „0“ für „nicht ausgewählt“ vergeben. Gab es zur Beantwortung die Kategorien „sehr bedeutend“, „bedeutend“, „neutral“, „eher unbedeutend“ und „unbedeutend“, wurden die Zahlen „2“, „1“, „0“, „-1“ und „-2“ entsprechend als Punkte vergeben. Eine Punktevergabe erfolgte auch bei der Festlegung einer Rangfolge durch die Befragten. Hier wurden 5 Punkte für den ersten Rang, 4 Punkte für den zweiten Rang, und so weiter bis hin zu 1 Punkt für den fünften Rang vergeben. Durch die Merkmalsausprägungen und der entsprechenden Codierung können die Daten untereinander verglichen werden.

Bei den offenen Fragen, also den qualitativ auszuwertenden Daten, wie sie im Freitextfeld beantwortet werden, gestaltet sich dieses Vorgehen als etwas schwieriger. Daher ist es zwingend notwendig, diese einem Abstrahierungsprozess zu unterziehen und dementsprechend zu kategorisieren, um sie mit

⁴⁸² Anmerkung: Mit Zielsetzung ist nicht gemeint, welches Ergebnis herauskommen soll, sondern welches Ziel man mit der Befragung und dem resultierenden Ergebnis verfolgen möchte.

⁴⁸³ Vgl. Atteslander, 2010, S. 300 ff.

⁴⁸⁴ Vgl. Mayer, 2013, S. 59.

anderen Antworten vergleichbar zu machen.⁴⁸⁵ Dieses Vorgehen wird auch Clusteranalyse genannt. Anhand der sogenannten Cluster können Antworten auf einen gemeinsamen Nenner (Cluster) gebracht und verglichen werden.⁴⁸⁶

Aufgrund des standardisierten Fragebogens bzw. der Operationalisierung der nicht-standardisierten Anteilen an Fragen, konnten alle Ergebnisse ausgewertet und mit den anderen verglichen werden. Mit Hilfe der deskriptiven Statistik konnten die Daten durch Tabellen, Schaubilder und Grafiken mittels Kennzahlen veranschaulicht dargestellt werden.⁴⁸⁷

6.4 Ergebnisse

Von den angeschriebenen 187 Kommunen kamen 67 verwertbare⁴⁸⁸ Fragebögen zurück.⁴⁸⁹ Das entspricht einer Quote von 35,8 %. Unter Berücksichtigung der Tatsachen, dass die Kommunalverwaltungen durch ihre Beantwortung keinerlei Nutzen ziehen konnten und neben der interkommunalen Amtshilfe⁴⁹⁰ keine weitere Motivation gegeben war sowie auf eine Einschränkung der Grundgesamtheit anhand von Stichproben verzichtet wurde, ist die Rücklaufquote verhältnismäßig hoch und stellt für den hier benötigten Zweck ein annehmbares und aussagefähiges Untersuchungsergebnis dar.⁴⁹¹

⁴⁸⁵ Vgl. Raithel, 2008, S. 68 und 83 ff..

⁴⁸⁶ Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 624 ff.

⁴⁸⁷ Vgl. Mayer, 2013, S. 204 ff.

⁴⁸⁸ Unter „verwertbar“ wird hier „rechtzeitig eingegangen“ und „ausgefüllt“ verstanden.

⁴⁸⁹ Vgl. Anlage 6.10, S. 148 für die ausgewerteten Daten zum Rücklauf.

⁴⁹⁰ Der Verfasser dieser Master-Thesis gab sich bei der Befragung als Mitarbeiter eines Rechnungsprüfungsamtes in einer Kommunalverwaltung zu erkennen.

⁴⁹¹ Vgl. Kromrey/Roose/Strübing, 2016, S. 259 f, vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 412:
Eine Rücklaufquote liegt oft zwischen 5 % und 40 %.

Setzt man die Antworten in Bezug zu den Einwohnerzahlen, erhält man nachstehende Aufteilung:

	50.000-99.999 Einwohner	100.000-249.999 Einwohner	Über 250.000 Einwohner
Kommunen (absolut)	40	19	8
Kommunen (in Prozent)	59,7	28,4	11,9
Eingruppierung	Gruppe I	Gruppe II	Gruppe III

Tab. 08: Rücklauf in Bezug zu den Einwohnerzahlen⁴⁹²

Hieraus geht hervor, dass 59,7 % der Antworten von Kommunen mit 50.000 bis 99.999 Einwohner (Gruppe I), 28,4 % von 100.000 bis 249.999 Einwohner (Gruppe II) und 11,9 % von 250.000 Einwohner und mehr (Gruppe III) betragen. Es erweckt den Eindruck, dass die Gruppe I, also die Kommunen unter 100.000 Einwohner am stärksten repräsentiert werden. Dies ist dem Umstand geschuldet, dass innerhalb dieser Gruppe die meisten Kommunen vertreten sind. Nachstehende Abbildung soll den Rücklauf unter der Prämisse der Grundgesamtheit der jeweiligen Gruppen aufzeigen.

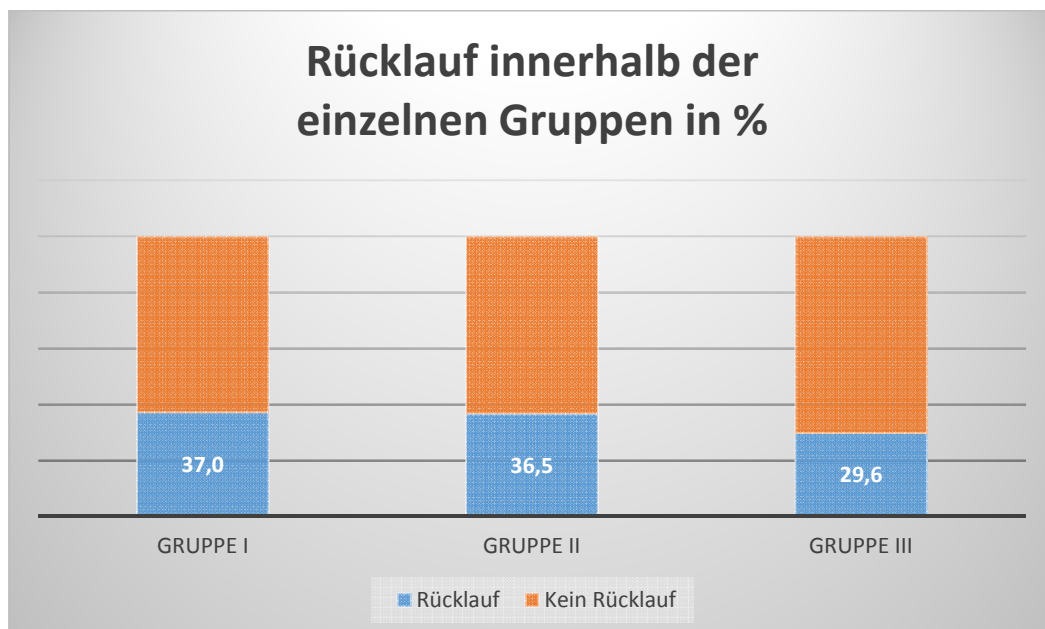


Abb. 11: Rücklauf innerhalb der einzelnen Gruppen⁴⁹³

⁴⁹² Eigene Darstellung.

Betrachtet man nun dieses Ergebnis, stellt man fest, dass innerhalb der Gruppen auch hier nahezu das Gesamtergebnis von 35,8 % erreicht wurde. So haben innerhalb der Gruppe I 37,0 %, innerhalb der Gruppe II 36,5 % und innerhalb der Gruppe III 29,6 % geantwortet. Es kann daher gesagt werden, dass alle Gruppen (nahezu) gleich repräsentiert werden. Die größte Abweichung beträgt hierbei 7,4 %-Punkte zwischen den Gruppen I und III.

6.4.1 Stand des kommunalen Risikomanagements

Es wurde abgefragt, ob die jeweiligen Kommunen über eine Organisationseinheit für Risikomanagement verfügen⁴⁹⁴. Nachstehende Abbildung soll einen Überblick über die gegebenen Antworten verschaffen.



Abb. 12: Stand des kommunalen Risikomanagements⁴⁹⁵

Bei 76 % der angefragten Kommunen gibt es keine Organisationseinheit für Risikomanagement. Bei 15 % der Befragten wird eine solche Einheit aufgebaut und bei lediglich 9 % gibt es bereits eine.

⁴⁹³ Eigene Darstellung.

⁴⁹⁴ Vgl. Anlage 6.1 - Frage 1, S. 138.

⁴⁹⁵ Eigene Darstellung.

Betrachtet man die Antworten mit „ja“, so kommen diese zu 67 % von Kommunen aus Gruppe I und jeweils 17 % aus den Gruppen II und III. Bei den Antworten mit „im Aufbau befindlich“ verhält es sich so, dass 60 % der Kommunen aus Gruppe I, 30 % der Gruppe II und 10 % der Gruppe III entsprechend geantwortet haben.⁴⁹⁶

Die Organisationseinheiten wurden in den Jahren 2015/2016 (viermalige Nennung) und im Zeitraum von 2006 bis 2010 (einmalige Nennung) eingerichtet. Eine Kommune antwortete mit „der Zeitpunkt ist mir unbekannt“.

Die Kommunen, die im Begriff sind, eine Organisationseinheit für Risikomanagement einzurichten, tun dies seit 2011/2012 (einmalige Nennung) und haben auch 2013/2014 (einmalige Nennung) damit begonnen. Im Jahr der Erhebung (2017) befanden sich drei Einheiten im Aufbau. Bei drei weiteren ist der Zeitpunkt unbekannt.⁴⁹⁷

Wenn auch nur 9 % der befragten Kommunen eine Organisationseinheit für Risikomanagement betreiben, zeigt dies, dass es grundsätzlich möglich ist, als Kommune Risiken organisiert zu betrachten. Ob eine Betrachtung auch von Bedeutung für die Befragten ist, soll das nächste Kapitel klären.

6.4.2 Bedeutung der Betrachtung von Risiken

Alle befragten Kommunen (100 %) waren sich in dem Punkt einig, dass die Betrachtung von Risiken für Kommunen bedeutend ist.⁴⁹⁸ Als Erklärung wurden mehrere Gründe genannt. Am häufigsten wurden die Antworten „Da sonst die kommunale Zielsetzung der stetigen Aufgabenerfüllung bei einer Nicht-Beachtung von Risiken gefährdet sein könnte“ und „Da die Betrachtung von Risiken zur sparsamen und wirtschaftlichen Haushaltsführung beitragen kann“ angekreuzt (von jeweils 58 von 67 Kommunen, dies entspricht 87 %).

⁴⁹⁶ Kommunen mit 50.000 bis 99.999 Einwohnern werden der Gruppe I, mit 100.000 bis 249.999 Einwohnern der Gruppe II und mit 250.000 Einwohnern und mehr der Gruppe III zugeordnet.

⁴⁹⁷ Vgl. Anlage 6.2 - Frage 2, S. 139 für detaillierte Auskünfte insbesondere zum Verhältnis zu den Einwohnern.

⁴⁹⁸ Vgl. Anlage 6.3 - Frage 3, S. 140.

Für 29 Kommunen (43 %) „trägt die Betrachtung von Risiken zur Erweiterung der Wissensbasis bei.“ Weitere Gründe wurden von 21 Kommunen (31 %) im Freitextfeld angegeben (vgl. hierzu nachstehende Tabelle).⁴⁹⁹

Weitere Gründe für eine Betrachtung von Risiken ⁵⁰⁰	
Betrachtung ist bedeutend für eine wirkungsorientierte Steuerung der unzähligen kommunalen Aufgaben sowie zur Entwicklung langfristiger Handlungsstrategien und Potenzialen	31 %
Minimierung der Risiken im Allgemeinen	15 %
Senkung des Korruptionsrisikos	15 %
Die Begründung liegt in den Vorschriften zum Jahresabschluss, denn dort ist eine Betrachtung von Risiken vorgeschrieben, insbesondere bei der Erstellung des Lageberichts, aber auch zur Bildung von Rückstellungen	12 %
Angst vor Reputationsschäden bzw. einem schlechten Image	8 %
Organisationsverschulden	8 %
Die Sorge der Entstehung eines Vermögensschadens oder die Geltendmachung von Haftungsansprüchen	8 %
Schärfung eines Risikobewusstseins; beispielsweise im Hinblick auf eine mögliche Abwanderung von Gewerbesteuerzahler als Risiko	4 %

Tab. 09: Weitere Begründungen für eine Betrachtung von Risiken⁵⁰¹

Die Auswertung zeigt, dass nicht nur eine Betrachtung von Risiken möglich, sondern auch notwendig ist! Die angegebenen Begründungen geben einen Aufriss darüber, wie vielfältig die kommunalen Risiken sein können. Viele dieser Risiken wurden auch in der Literatur identifiziert. Diese werden im nachfolgenden Kapitel einer Bewertung durch die Befragten unterzogen.

⁴⁹⁹ Vgl. Anlage 6.4 - Frage 4, S. 141. Anmerkung: Frage 4b wurde nicht ausgewertet, da alle Kommunen Frage 3 „positiv“ beantwortet hatten.

⁵⁰⁰ Vgl. Anlage 6.4 - Frage 4, S. 141.

⁵⁰¹ Eigene Darstellung.

6.4.3 Validierung der identifizierten Risiken und Vergabe einer Rangordnung der Risikobereiche

Die in der Literatur identifizierten Risiken [Kapitel 5.1.4] wurden auf ihre Bedeutung hin von den Befragten bewertet.⁵⁰² Zur Auswertung wurden den einzelnen Antwortmöglichkeiten Punkte vergeben. Hierbei gab es die Antwortmöglichkeiten „sehr bedeutend“ (2 Punkte), „bedeutend“ (1 Punkt), „neutral“ (0 Punkte), „eher unbedeutend“ (-1 Punkt) und „unbedeutend“ (-2 Punkte). Nach Punktevergabe wurden die Risiken in nachstehende Rangfolge gebracht:

Rang	Risiko (Risikobereich)	Punkte
01	Sinkendes Steueraufkommen (Finanzen)	91
02	Zeit- und Kostenrisiken im Baubereich (Finanzen)	88
	Datenverlust/ Datenschutz (Informationstechnologie)	88
04	Fehlende Personalressourcen (Personal)	76
05	Fluktuation/Wissensverlust (Personal)	71
06	Verlustrisiko bei kommunalen Beteiligungen (Finanzen)	70
07	Unzureichende fachliche Kapazität (Personal)	69
08	Dolose Handlungen (Reputation)	56
09	Klagerisiko aufgrund Nicht-Beachtung vergaberechtlicher Vorgaben (Reputation)	53
10	IT-Ausstattung technisch nicht auf dem aktuellsten Stand (Informationstechnologie)	52
11	Flüchtlingsthematik (Politik)	41
12	Widersprüchliche politische Vorgaben (Politik)	35
13	Fehlende Überwachung der Umsetzung von Beschlüssen (Politik)	32
14	IT-Zwischenlösungen (Informationstechnologie)	23
15	Prozessrisiko aufgrund ungenügender Bereitstellung von Betreuungsplätzen für Kinder unter 3 Jahren (Reputation)	06

Tab. 10: Rangordnung identifizierter Risiken⁵⁰³

⁵⁰² Vgl. Anlage 6.5 - Frage 5, S. 142.

⁵⁰³ Eigene Darstellung.

Nach dieser Sichtweise sind die Top-3-Risiken unter den befragten Kommunen „Sinkendes Steueraufkommen (Finanzen)“, „Zeit- und Kostenrisiken im Bau- bereich (Finanzen)“ und „Datenverlust/ Datenschutz (Informationstechnologie)“.

Eher weniger von Bedeutung sind „IT-Zwischenlösungen (Informations- technologie)“ und „Prozessrisiko aufgrund ungenügender Bereitstellung von Betreuungspätzen für Kinder unter 3 Jahren (Reputation)“.

Addiert man die Punkte unter Berücksichtigung ihrer Risikobereiche, erhält man auf Platz 1 bis 3 die Risikobereiche Finanzen (249 Punkte), Personal (216 Punkte) und Informationstechnologie (163 Punkte).

Ohne Vergabe von Punkten, sondern bei einer ausschließlichen Betrachtung der sehr bedeutenden (dunkelgrün) und bedeutenden (hellgrün) Risiken, erhält man ein ähnliches Ergebnis wie in Tabelle 10 dargestellt. Stellt man das neue Ergebnis unter der Prämisse der „alten“ Rangfolge grafisch dar, würde sich folgendes Bild ergeben:

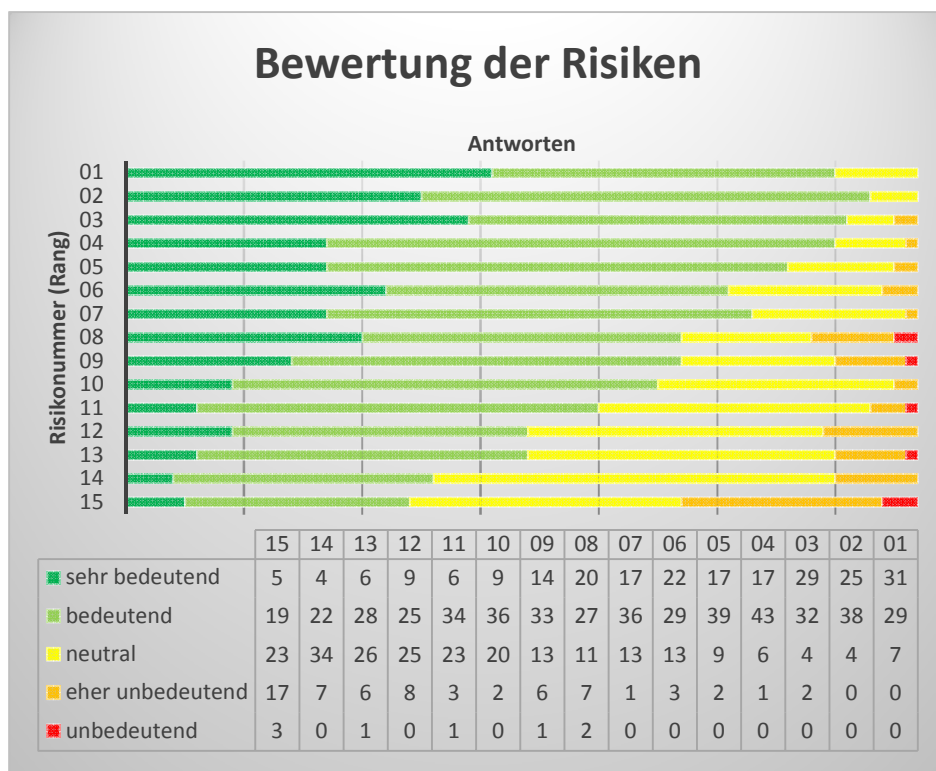


Abb. 13: Bewertung identifizierter Risiken⁵⁰⁴

⁵⁰⁴ Eigene Darstellung.

Vergleicht man die Tabelle 10 mit der Abbildung 13 werden die unterschiedlichen Betrachtungsweisen deutlich. Je nach Bewertung wechseln lediglich zwei Risiken die Positionen. Das Risiko „Sinkendes Steueraufkommen“ fällt von Platz 1 auf Platz 3 sowie das „Verlustrisiko bei kommunalen Beteiligungen“ von Platz 6 auf Platz 7. Die Top-3-Risiken wären lediglich in ihrer Reihenfolge verändert.

Auch wenn für manche Kommunen die aufgeführten Risiken „eher unbedeutend“ bzw. „unbedeutend“ sind, sind die gleichen Risiken für eine andere Kommune „sehr bedeutend“ bzw. „bedeutend“. Das zeigt sehr deutlich, dass gleiche Risiken durchaus eine unterschiedliche Gewichtung in den Kommunen haben können. Exemplarisch ist hier das „schwächste“ Risiko der 15 identifizierten Risiken zu nennen: das Prozessrisiko, welches aufgrund ungenügender Bereitstellung von Betreuungsplätzen für Kinder unter 3 Jahren besteht.

Für 20 Kommunen (30 %) ist dieses Risiko eher unbedeutend bzw. bedeutend, also so unbedeutend wie kein weiteres der aufgeführten Risiken. Dennoch empfinden 24 Kommunen (36 %) es als sehr bedeutend bzw. bedeutend! Das verdeutlicht eindrucksvoll, wie die Bewertung von Risiken sehr stark individuell und nur von der vom Risiko betroffenen Kommune vorzunehmen ist.

Weitere für die Praxis bedeutende Risiken wurden von den Befragten genannt.⁵⁰⁵ So führten 13 % der Kommunen die Übertragung von öffentlichen Leistungen von Landes- und Bundesebene ohne für kostendeckende finanzielle Mittel zu sorgen (im Widerspruch zum Konnexitätsprinzip) und der Wegfall oder die Reduzierung von Zuwendungen und Zuschüssen auf. Auch fehlende Interne Kontrollsysteme und Korruption sowie steigende Zinsen bei Kommunaldarlehen bzw. das Zinsrisiko aufgrund hoher Verschuldung wurden von jeweils 10 % als weitere Risiken genannt. Risiken in organisationsübergreifenden Arbeitsabläufen sowie bei internen Schnittstellen und Prozessen wurden von 8 % genannt. Weitere „sonstige Risiken“ sind in Anlage 6 aufgeführt.⁵⁰⁶

⁵⁰⁵ Vgl. Anlage 6.6 - Frage 6, S. 143.

⁵⁰⁶ Vgl. Anlage 6.6 - Frage 6, S. 143. Anmerkung: Die sonstigen Risiken machen zwar 58 % der im Freitextfeld genannten Risiken aus, allerdings wurden diese teilweise nur von einzelnen Kommunen genannt, sodass sie lediglich in der Anlage wiedergegeben werden.

Die 15 identifizierten Risiken aus Frage 5 sind insgesamt fünf Risikobereichen zugeordnet. Die Befragten haben nach ihrer Einschätzung die fünf Risikobereiche in eine Rangfolge gebracht.⁵⁰⁷ Zur Auswertung wurden den einzelnen Antwortmöglichkeiten Punkte vergeben. So wurden fünf Punkte dem 1. Rang, 4 Punkte dem 2. Rang und so weiter bis hin zu einem Punkt für den 5. Rang zugeordnet. Das Ergebnis wird wie folgt abgebildet:

Rang	Risikobereich	Punkte
01	Risikobereich Finanzen	301
02	Risikobereich Personal	226
03	Risikobereich Informationstechnologie	188
04	Risikobereich Politik	144
05	Risikobereich Reputation	119

Tab. 11: Rangordnung Risikobereiche⁵⁰⁸

Betrachtet man die Rangfolge, die von den Befragten direkt vergeben wurde, mit der Rangfolge aus Frage 5, welche sich aufgrund der Bewertung der einzelnen Risiken ergeben hat, so ergeben sich auf Platz 1 bis 3 ebenfalls die Risikobereiche Finanzen, Personal und Informationstechnologie.

Die Zielsetzung einer Validierung der aus der Literatur identifizierten Risiken konnte erfüllt werden. Selbst das „schwächste Risiko“ wurde von 36 % der befragten Kommunen als sehr bedeutend oder bedeutend bewertet. Wenn auch, wie bereits dargestellt, die Betrachtung von Risiken stark individuell von der betroffenen Kommune abhängig ist.

Da nun das „Ob“ und „Warum“ geklärt wurde, stellt sich weiterhin die Frage „wie“ und „womit“. Hierzu werden im nächsten Kapitel mögliche Schwierigkeiten erfragt und ob die notwendigen Strukturen, welche für ein Risikomanagementsystem gegeben sein müssen, vorherrschen.

⁵⁰⁷ Vgl. Anlage 6.7 - Frage 7, S. 144.

⁵⁰⁸ Eigene Darstellung.

6.4.4 Mögliche Herausforderungen und notwendige organisatorische Strukturen bei der Implementierung eines Risikomanagementsystems aus Sicht der kommunalen Praxis

Aus der Literatur wurden verschiedene Schwierigkeiten identifiziert, die bei der Implementierung einer Organisationseinheit für Risikomanagement auftreten können [vgl. hierzu Kapitel 5.3]. Die Kommunen wurden dahingehend befragt, ob Sie auch die Meinung aus der Literaturrecherche teilen und ob sie gegebenenfalls weitere Schwierigkeiten sehen, welche sie in ein Freitextfeld eintragen konnten.⁵⁰⁹

Schwierigkeit	Prozentpunkte
Akzeptanzschwierigkeiten seitens der Verwaltungsspitze	59,7
Organisatorische Schwierigkeiten bei der Implementierung	41,8
Fehlendes Risikoverständnis in einer Kommune	28,4
Akzeptanzschwierigkeiten seitens der Mitarbeiter innerhalb der Verwaltung	28,4
Die Kosten einer solchen Organisationseinheit (Personal, Räume, Sachkosten) könnten den Nutzen übersteigen	26,9
Organisatorische Schwierigkeiten beim Betrieb einer solchen Organisationseinheit	25,4
Es werden keine Schwierigkeiten erwartet	3,0

Tab. 12: Schwierigkeiten einer Implementierung eines Risikomanagementsystems⁵¹⁰

Betrachtet man die Ergebnisse (vgl. Tabelle 12), kann geschlussfolgert werden, dass die häufigsten Schwierigkeiten bei der Akzeptanz seitens der Verwaltungsspitze (59,7 %) sowie bei organisatorischen Schwierigkeiten bei der Implementierung (41,8 %) liegen.

Eine mögliche Ursache könnte sein, dass bei einer konsequenten Risikobetrachtung die Kommune, insbesondere die Verwaltungsspitze in ihrem Handeln transparent und messbar gemacht wird. Bei Wiederwahlen sieht sich die Verwaltungsspitze eventuell dieser Messbarkeit ausgesetzt.⁵¹¹

⁵⁰⁹ Vgl. Anlage 6.8 - Frage 8, S. 146.

⁵¹⁰ Eigene Darstellung.

⁵¹¹ Vgl. Schwarting, 2015, S. 52 f.

Die organisatorischen Schwierigkeiten könnten mit der Akzeptanz der Verwaltungs-spitze korrelieren, da eine nicht vorhandene oder nur oberflächliche Akzeptanz auch organisatorische Schwierigkeiten bei der Implementierung begründet.

Lediglich 28,4 % der Befragten sehen Schwierigkeiten im fehlenden Risikoverständnis und 28,4 % in der Akzeptanz seitens der Mitarbeiter sowie 36,9 % bei den Kosten und 25,4 % im Betrieb einer solchen Organisationseinheit. Dass ein Risikoverständnis und eine Akzeptanz (zumindest bei den Rechnungsprüfungsämtern) vorherrschen, kann von der hundertprozentig mit „ja“ beantworteten Frage "ob die Betrachtung von Risiken in Kommunen bedeutend ist“ bestätigt werden. Sollten die Rechnungsprüfungsämter mit ihrer Annahme, dass 71,6 % keine Akzeptanzschwierigkeiten haben,⁵¹² Recht behalten, wäre das ein gutes Ergebnis für eine Implementierung. Die Akzeptanz würde sich durch gute Ergebnisse einer Organisationseinheit für Risikomanagement sicherlich weiter ausbauen. Dass die Kosten den Nutzen übersteigen, ist eher unwahrscheinlich und kommt sehr auf die Ausgestaltung einer solchen Organisationseinheit an. Bei einer Implementierung darf dennoch der „Kostenaspekt“ nicht unberücksichtigt bleiben.

Eine kleine Minderheit von 3 % der Befragten erwartet keine Schwierigkeiten. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass 97 % der Befragten welche erwarten. Jedoch können sie sich in ihrer Ausprägung unterscheiden. Dies ist, unter Beachtung der Ergebnisse, wohl abhängig von der jeweiligen Kommune und ihren Mitarbeitern.

Im Freitextfeld wurden vereinzelt weitere Schwierigkeiten genannt, welche grundsätzlich unter die vorgegebenen Schwierigkeiten subsummiert werden können und daher nicht mehr expliziert genannt werden.⁵¹³

⁵¹² Umkehrschluss zu Akzeptanzschwierigkeiten der Mitarbeiter mit 28,4 %.

⁵¹³ Vgl. Anlage 6.8 - Frage 8, S. 146 für die weiteren Schwierigkeiten die bei einer Implementierung auftreten oder gegeben sein können.

Abschließend sollten die Befragten Auskunft darüber geben, welche der aufgeführten Sachverhalte auf ihre Kommune zutreffen. Nachstehende Tabelle gibt Aufschluss über die Antwortmöglichkeiten und wie viele der Befragten ein „Zutreffen“ bejaht haben.⁵¹⁴

Was trifft auf ihre Kommunalverwaltung zu?	Prozentpunkte
Vorhandensein eines Fachbereichs für (Interne) Revision/ eines Rechnungsprüfungsamtes	100,0
Es existiert ein Internes Kontrollsystem (Dienstanweisungen, etc.)	82,1
Es gibt eine Abteilung „Organisation“, welche die Aufbau- und Ablauforganisation der Verwaltung im Blick hat und koordiniert	79,1
Grundsätzliche Möglichkeit zur Durchführung von Workshops mit internen Beteiligten	73,1
Vorhandensein einer Organisationseinheit (Amt, Fachbereich, einzelner Mitarbeiter) für Controlling	70,1
Grundsätzliches Risikobewusstsein in der Kommunalverwaltung ist vorhanden	65,7
Es gibt generell ein Berichts-/Informationswesen (Reporting-System) für die Verwaltungsspitze/Führungskräfte, welches über wesentliche Sachverhalte informiert (beispielsweise in Form von Vorlagen, etc)	56,7
Verantwortungsbereiche und Rollen von Mitarbeitern sind klar geregelt und abgegrenzt	49,3

Tab. 13: Vorhandene organisatorische Strukturen⁵¹⁵

Da die Adressaten der Erhebung die Rechnungsprüfungsämter waren, verwundert die hundertprozentige Übereinstimmung der ersten Frage nicht. Dass es einen geringfügigen Verbesserungsbedarf im Hinblick auf das Vorhandensein eines Internen Kontrollsystems gibt (82,1 % Zustimmung), wurde bereits in Kapitel 5.2.4 thematisiert und durch die Beantwortung der Frage bestätigt. Der teilweise fehlende Blick auf die Ablauf- und Aufbauorganisation durch die Abteilung für „Organisation“ (bei 20,9 % der Befragten) kann im Fehlen einer solchen Organisationseinheit oder aber auch in der Nichterfüllung ihrer Aufgaben in

⁵¹⁴ Vgl. Anlage 6.9 - Frage 9, S. 147.

⁵¹⁵ Eigene Darstellung.

diesem Bereich liegen. Auf diesen Umstand kann durch entsprechende Prüfungshandlungen durch die Rechnungsprüfungsämter hingewiesen und somit Abhilfe geschafft werden. Die grundsätzliche Möglichkeit zur Durchführung von Workshops mit internen Beteiligten ist bereits ausreichend vorhanden (73,1 % Zustimmung), kann aber sicherlich noch weiter ausgebaut werden. Eine Organisationseinheit für Controlling gibt es in 70,1 % der befragten Kommunen. Die 65,7-prozentige Bestätigung des Vorhandenseins eines Risikobewusstseins deckt sich (ungefähr) mit der Aussage über die Schwierigkeit aus der vorhergehenden Frage eines fehlenden Risikoverständnisses (28,4 %). Ein generelles Reportingsystem ist mit 56,7-prozentigem Vorhandensein definitiv ausbaufähig. Damit Führungskräfte strategisch agieren können, ist es unerlässlich, mit notwendigen Informationen versorgt zu werden [vgl. Kapitel 4.2.3 und 4.3.2]. Eine Organisationseinheit „Controlling“ kann hierbei wesentlich unterstützen. Dass lediglich bei ca. der Hälfte der Befragten die Verantwortungsbereiche und Rollen klar geregelt sind, ist ein Missstand, der auch unabhängig von einer Implementierung eines Risikomanagementsystems behoben werden sollte.

Nicht alle Kommunen haben bereits vollständig die notwendigen „Bestandteile“ zur Implementierung eines Risikomanagementsystems, jedoch sind im Durchschnitt 5,76 von 8 Bestandteilen bei den Kommunen vorhanden. Auch kann gesagt werden, dass in der Gesamtbetrachtung alle notwendigen Bestandteile eines Risikomanagementsystems in Kommunen vorhanden sind. Es gibt keinen Baustein, den es in keiner Kommune gibt. „Schlusslicht“ stellen „klare Regelungen und Abgrenzung bei den Verantwortungsbereichen und Rollen von Mitarbeitern“ dar. Lediglich 49,3 % der Befragten gaben an, dass diese in ihrer Kommune vorhanden sind.

Die Abfrage zeigt, dass in Kommunen alle notwendigen Strukturen, die eine Adaption eines Risikomanagementsystems benötigt, vorhanden sein können.

7. Zusammenfassung und Ausblick

In deutschen Kommunen ist das klassische Risikomanagement, geschweige denn ein Risikomanagementsystem, noch nicht so richtig angekommen. Dies mag an der noch lückenhaften gesetzlichen Vorgabe liegen. An Akzeptanz und an einem Risikobewusstsein seitens der Rechnungsprüfungsämter liegt es nicht, betrachtet man die Umfrageergebnisse dieser Arbeit. Diese sollten daher ihre Denkweise verstärkt in die Kommunen mit einbringen [vgl. Kapitel 6.4.1 und 6.4.2].

Um mit Risiken effektiv und effizient umgehen zu können, bedarf es eines Risikomanagementsystems. Dieses besteht aus den Bestandteilen einer Risikostrategie, einer Risikofrüherkennung und einer Risikobewältigung sowie einer Risikoüberwachung. Das ganze System ist in eine Risikoorganisation eingebettet [vgl. Kapitel 3.4 und 4].

Der Ablauf der einzelnen Bestandteile erfolgt in einem Risikomanagementprozess bzw. erweitert in einem Regelkreislauf. Aus aufbauorganisatorischer Sicht kann das Modell „The Three Lines of Defense“ diskutiert werden. Dieses Modell beschreibt die Aufgaben der einzelnen Unternehmenseinheiten in Bezug auf die Bestandteilsaufgaben des Regelkreislaufes [vgl. Kapitel 4.6].

Bei der Adaption eines Risikomanagementsystems auf Kommunen sind kommunale Besonderheiten zu berücksichtigen. Kommunen haben anders als in der Privatwirtschaft ein Zielsystem, welches anstatt auf die Gewinnmaximierung auf die stetige Aufgabenerfüllung ausgerichtet ist. Es herrschen besondere gesetzliche Vorgaben sowie spezielle Strukturen bei Akteuren und Adressaten. Auch unterscheiden sich teilweise die kommunalen Risiken von denen, welche auf die Privatwirtschaft einwirken. Deshalb sind spezifische Anforderungen, die an die einzelnen Bestandteile gestellt werden, zu berücksichtigen [vgl. Kapitel 5.1 und 5.2 sowie 6.4.3].

Mögliche Schwierigkeiten, die bei einer Implementierung auftreten sind gegeben. So stellen die Akzeptanz seitens der Verwaltungsspitze und organisatorische Schwierigkeiten maßgebliche Probleme dar, welche aber nicht unüberwindbar sind. Ein Lösungsansatz wäre das Aufzeigen der Möglichkeit, dass der Nutzen die Kosten übersteigt. Die Abfrage hat auch aufgezeigt, dass in Kommunen alle notwendigen Strukturen, welche eine Adaption eines Risikomanagementsystems erfordert, vorhanden sein können [vgl. Kapitel 5.3 und 6.4.4].

Bezieht man die genannten Aspekte bei einer Adaption mit in die Betrachtungs- und Handlungsweisen ein, ist es möglich, ein Risikomanagementsystem, wie es in der Privatwirtschaft betrieben wird, auf Kommunen zu übertragen. [vgl. Kapitel 6.4].

In der Problemstellung wurden Sachverhalte aufgeworfen, welche die Frage mit sich brachten, ob diese Probleme durch ein Risikomanagementsystem hätten gelöst werden können. Die Risiken einer Gewerbesteuerrückzahlung (Sindelfingen) und des Wegzugs eines Gewerbesteuerzahlers (Remscheid) hätten durch eine umfassende Identifikation erfasst und bewertet sowie Gegenmaßnahmen oder Absicherungen zur Steuerung entwickelt werden können. Auch für die nicht einkalkulierten Kostensteigerungen (Köln) hätten Strategien entwickelt werden können. Die Probleme wären vermutlich auch trotz eines Risikomanagementsystems aufgetreten, aber man hätte adäquat darauf reagieren können. Überproportionale Einbußen hätten höchstwahrscheinlich verhindert werden können. Die Risiken von schwer zu besetzenden Stellen im Bereich der Kindertagesstätten (Stuttgart) wären ebenfalls identifiziert worden. Dolosen Handlungen (Dortmund) hätte man durch ein funktionierendes IKS begegnen können. Durch den Einsatz von Instrumenten wie dem „Vier-Augen-Prinzip“ hätten die Ereignisse komplett verhindert oder zumindest erschwert werden können.

Die Gemeindeprüfungsordnung für Baden-Württemberg wird aktuell einer Novellierung unterzogen. Mit dem Anhörungsschreiben des Städtetags Baden-Württemberg, gerichtet an die Kammereien und Rechnungsprüfungsämter ihrer Mitgliedstädte, wurde neben der Neufassung der Gemeindeprüfungsordnung auch eine Begründung für die jeweiligen Paragraphen verschickt. Aus der Begründung zu § 1 (hier wird im 2. Absatz die örtliche und überörtliche Prüfung der Haushalts-, Kassen- und Rechnungsführung geregelt) geht hervor, dass künftig bei den Prüfungshandlungen auch die Betrachtung des Risikomanagements und des Internen Kontrollsystems stattfinden soll. Die Prüfung soll sich an den rechtlichen und wirtschaftlichen Risiken orientieren.⁵¹⁶

Hieraus wird deutlich, dass ein kommunales Risikomanagementsystem künftig immer mehr an Bedeutung gewinnen wird. Die Zukunft lässt offen, ob aufgrund verstärkter Prüfungshandlungen durch die Rechnungsprüfungsämter und der Gemeindeprüfanstalt auch eine gesetzliche Verankerung zur verpflichtenden Einrichtung eines Risikomanagementsystems in der Gemeindeordnung oder einer anderen einschlägigen Norm erfolgen wird.

⁵¹⁶ Vgl. Hinz/Städtetag BW, 2017, Anlage 1, S.3 und Anlage 2, S. 3 f.

Anlagen

Anlage 1 – Autorenverzeichnis

Das Autorenverzeichnis enthält alle für die Erstellung der Master-Thesis verwendeten Autoren und deren berufliche Stellung bzw. Haupttätigkeit. Viele der aufgeführten Autoren beschäftigen sich im Wesentlichen mit dem Thema „Risikomanagement“. Für die Erstellung der Master-Thesis sind allerdings auch Schriften von Autoren erforderlich, die sich mit anderen Themen, wie beispielsweise der empirischen Sozialforschung oder Verwaltungswissenschaften im Allgemeinen beschäftigen. Diese sind ebenfalls im nachstehenden Verzeichnis aufgeführt.

Autor	Beruf, Tätigkeit
Prof. Dr. Thomas K. Amling	Professor an der HTWK Leipzig für Betriebswirtschaftslehre (insbesondere Unternehmensführung) sowie Mitglied des wissenschaftlichen Beirates des Deutschen Institut für Interne Revision e.V. (DIIR).
Prof. Dr. Dr. h.c. Peter Atteslander	Professor em. an der Universität Augsburg für Soziologie und empirische Sozialforschung sowie Direktor INAST, Forschungsgruppe am Soziologischen Institut der Universität Neuenburg, Schweiz.
Prof. Dr. Dr. Jörg Baetge	Professor an der Universität Münster. für Wirtschaftswissenschaften im Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling und Unternehmensberechnung.
Thomas Bär	Diplom Betriebswirt.
Prof. Dr. Wolfgang Becker	Professor an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg für Betriebswirtschaftslehre und Inhaber des Lehrstuhls Unternehmensführung & Controlling.

Autor	Beruf, Tätigkeit
Prof. Dr. Stefan Behringer	Professor an der Nordakademie, Fachhochschule der Wirtschaft in Elmshorn und Hamburg für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere für Controlling und Corporate Governance.
Gregor Beushausen	Journalist.
Dr. Michael Beyer	Geschäftsführer, Beratung für Aufsichtsräte der Feingeist GmbH in Berlin.
Dr. Kai Birkholz	Manager bei KPMG Deutsche Treuhand-Aktiengesellschaft.
Stephanie Blättler	Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule Luzern am Institut für Finanzdienstleistungen Zug. Schwerpunkte: Wirtschaftskriminalität und Corporate Finance.
Dr. Peter Bömelburg	Geschäftsführender Partner (Wirtschaftsprüfer und Steuerberater) bei Rödl & Partner. Lehrbeauftragter an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg am Lehrstuhl für Rechnungswesen und Prüfungswesen.
Dr. Hartmut Borchert	Geschäftsführendes Vorstandsmitglied des Schleswig-Holsteinischen Gemeindetages a.D.
Prof. Dr. Jürgen Bortz	Professor em. an der Technischen Universität Berlin für Psychologische Methodenlehre am Institut für Psychologie.
Tim Botzkowski	Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, im Lehrstuhl BWL insbesondere Unternehmensführung & Controlling, geführt von Prof. Dr. Wolfgang Becker.
Prof. Dr. Helmut Brede	Universitätsprofessor an der Georg-August-Universität Göttingen. Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Institut für Rechnungs- und Prüfungswesen privater und öffentlicher Betriebe.

Autor	Beruf, Tätigkeit
Dr. Bruno Brühwiler	Geschäftsführer und Gründer der Euro Risk Limited in Zürich sowie Präsident von „Netzwerk Risikomanagement“.
Christian Brünger	Unternehmensberater mit dem Spezialgebiet Risikomanagement der Stute Wagner Consulting AG sowie Dozent an der privaten Fachhochschule der Wirtschaft in Paderborn und Bielefeld. Seine Fachbereiche sind Finance und Risikomanagement.
K. Buchholtz	Keine Angaben. Artikel mit Prof. Dr. Dr. h.c Dietrich Budäus.
Dr. Hermann Büchner	Regierungsdirektor a.D., ehemaliger hauptamtlicher Hochschullehrer an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege in Bayern, Fachbereich Allgemeine Innere Verwaltung in Hof.
Prof. Dr. Dr. h.c. Dietrich Budäus	Emeritierter Professor an der Universität Hamburg für Betriebswirtschaftslehre und Public Management.
Hubertus Buderath	Direktor Mercedes-Benz Careers International.
Dr. Oliver Bungartz	Partner bei BRL - einer international ausgerichteten Partnerschaft von Rechtsanwälten, Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern. Tätigkeitsschwerpunkte: Corporate Governance / Compliance, Interne Kontrollsysteme (IKS), Interne Revision, Risikomanagement. Er ist CIA, CISA, CFE, CGAP, CISM, CCSA, Accreditation in Quality Assessment/Validation (DIIR/IIA).
Prof. Dr. Martin Burgi	Professor an der Ludwig-Maximilians-Universität München, Lehrstuhl für Öffentliches Recht, Wirtschaftsverwaltungsrecht, Umwelt- und Sozialrecht.

Autor	Beruf, Tätigkeit
Prof. Dr. Kai Bussmann	Professor an der Hochschule in Halle (Saale) und Inhaber des Lehrstuhls für Strafrecht und Kriminologie. Forschungsschwerpunkte: Wirtschaftskriminalität, Gewalt in der Erziehung sowie Evaluation von kriminalpräventiven Maßnahmen.
Andreas Damm	Journalist
Dominik Dettenrieder	Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Münster bei Prof. Dr. Hans-Jürgern Kirsch im Institut für Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfung (IRW).
Dr. Marc Diederichs	Leiter des Konzernrisikomanagements der Aurubis AG in Hamburg. Autor von Beiträgen in Fachzeitschriften und Fachbüchern sowie Referierender von Seminaren und Vorträgen zu den Themen Risikomanagement und Risikocontrolling.
Yvonne Dietiker	Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Fachhochschule Nordwestschweiz am Institut für Non-Profit und Public Management.
Prof. Dr. Nicola Döring	Professorin an der Technischen Universität Ilmenau für Medienpsychologie und Medienkonzeption am Institut für Medien und Kommunikationswissenschaft.
Günter Doleczik	Partner (Wirtschaftsprüfer und Steuerberater) bei Ernst & Young.
Prof. Dr. Dr. Dietrich Dörner	Ehemals Direktor des Instituts für Theoretische Psychologie am Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Forschungsgebiete: Denken und Handeln in komplexen Realitäten und Theorienbildung im Bereich "Handlungstheorie".
Oskar Durstin	Versicherungsberater in der Kanzlei Falken-Sammer-Durstin.

Autor	Beruf, Tätigkeit
Daniel Eggerding	Geschäftsführender Gesellschafter der BSL Managementberatung GmbH Köln.
Dr. Ralph Elfggen	Geschäftsführer der Gerling Risiko Consulting GmbH.
Prof. Dr. Marc Eulerich	Professor und Leiter des Lehrstuhls für Interne Revision an der Universität Duisburg/Essen.
Sebastian Eurich	Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, im Lehrstuhl BWL insbesondere Unternehmensführung & Controlling, geführt von Prof. Dr. Wolfgang Becker.
Dr. Markus Fally	Dipl. Interner Revisor, CRMA, arbeitet bei Energie Steiermark AG und leitet den Arbeitskreis „Risikomanagement“ beim Institut Interner Revision Austria.
Markus Felten	Rechtsanwalt, LL. M. KPMG Rechtsanwalts-GmbH in Berlin.
Prof. Dr. Rudolf Fiedler	Professor an der Hochschule Würzburg-Schweinfurt für Controlling und Projektmanagement, Fakultät Wirtschaftswissenschaften.
Prof. Dr. Stefanie Fiege	Professorin an der Hochschule für Ökonomie & Management (FOM) für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb. Rechnungswesen, Controlling und Risikomanagement.
Torben Fischer	Berater bei der BSL Managementberatung GmbH Köln.
Dr. Benedikt Frank	Senior Consultant bei A.T. Kearny GmbH.
Steffen Freytag	Partner (Wirtschaftsprüfer und Steuerberater) bei Rödl & Partner.

Autor	Beruf, Tätigkeit
Prof. Dr. Mark Fudalla	Professor an der Hochschule Nordhausen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften im Institut für Public Management und Governance.
Philipp Gaenslen	Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Technischen Universität München, im Lehrstuhl für BWL - Accounting, Auditing, Consulting, geführt von Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Lück.
Dr. Niels George	Fachanwalt für Handels- und Gesellschaftsrecht in Berlin.
Prof. Dr. Ronald Gleich	Professor an der EBS für Industrielles Management sowie Executive Director Strascheg im Institute for Innovation, Transformation, & Entrepreneurship (SITE).
Prof. Dr. Werner Gleißner	Prof. Dr. Werner Gleißner, Dipl. Wirtsch.-Ing., ist Vorstand der FutureValue Group AG (strategisches Management und Risikomanagement) und Lehrbeauftragter der Technischen Universität Dresden.
Dr. Peter Glinder	Abteilungsleiter beim Rechnungsprüfungsamt der Stadt Stuttgart und Lehrbeauftragter an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg.
Hermann Grab	Betriebsökonom, Master in Economic, Wirtschaftsprüfer, Projektleiter im Finanzdepartment Kanton Schwyz, Unter anderem Verantwortlich für IKS und Risikomanagement innerhalb der kantonalen Verwaltung und der Gemeinden, Lehraufträge an diversen Hochschulen.
Thomas Graf	Geschäftsführer der RCS Risk and Claim Management Services AG in Thalheim/Schweiz.
Jens Gräf	Principal bei Horváth & Partners im Center Controlling & Finance und leitet das Business Segment KPI & Management Reporting. Lehrbeauftragter an der Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt zum Thema strategische KPIs in der Unternehmenssteuerung.

Autor	Beruf, Tätigkeit
Prof. Dr. Mathias Graumann	Professor an der Hochschule Koblenz im Lehrgebiet Rechnungswesen, insbesondere Controlling, Kosten- und Leistungsrechnung, Steuer- und Wirtschaftsprüfung. Schwerpunkte: Konstruktion von Kennzahl-, Frühwarn- und Risikomanagement-Systemen sowie Balanced Scorecard, Interne Überwachungssysteme und Interne Revision.
Lothar Gwerder	Spartenleiter (Wirtschaftsprüfer) der Wirtschaftsberatung bei Treuhand- und Revisionsgesellschaft Mattig-Suter und Partner.
Meike Hagemeister	Senior Expertin Controlling, Telekom Deutschland, Bonn. Bis 2013 Senior Expertin Group Risk Management & Insurance, Deutsche Telekom AG, Bonn.
Prof. Dr. Dr. h. c. Dr.-Ing. E. h. Dietger Hahn	War Honorarprofessor an der Technischen Universität Berlin tätig. Forschungsgebiete: Strategische Unternehmensführung, Wertorientiertes Controlling und Produktions- und Beschaffungsmanagement.
Dr. André Hater	Manager in der Practice Group Risk. Der fachliche Fokus seiner Projektstätigkeit liegt im Bereich Bankenberatung und Risikomanagement.
Rainer Heck	Director bei der Control Risks Deutschland GmbH, einer unabhängigen, globalen Unternehmensberatung für Risikomanagement, spezialisiert auf politische, sicherheits- und reputationsbezogene Risiken.
Werner Heinze	Risikomanagement-Beauftragter der RAG AG in Essen.
Dr. Robert F. Heller	Präsident der Bundesfinanzakademie und Lehrbeauftragter an der Helmut-Schmidt-Universität der Bundeswehr in Hamburg für Steuerrecht und Haushaltsrecht.

Autor	Beruf, Tätigkeit
Dr. Michael Henke	Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Technischen Universität München, im Lehrstuhl für BWL: Accounting, Auditing, Consulting, geführt von Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Lück.
Prof. Dr. Reinhard Heyd	Professor an der Hochschule Aalen und Universität Ulm.
Prof. Dr. Hermann Hill	Professor an der Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer, Minister a. D. sowie wissenschaftlicher Beauftragter für den 6.-8. Kurs des Führungskollegs Speyer - FKS sowie Leiter der wissenschaftlichen Dokumentations- und Transferstelle für Verwaltungsmodernisierung in den Ländern beim Deutschen Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung.
Dr. Stefanie Hinz	Stellvertretende Hauptgeschäftsführerin des Städtetages Baden-Württemberg.
Georg von Hohnhorst	Partner (Steuerberater und Wirtschaftsprüfer) und Leiter der Niederlassung Mannheim der KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft AG.
Prof. Dr. Reinhold Hölscher	Professor an der Universität Kaiserslautern. Inhaber des Lehrstuhls für Finanzdienstleistungen und Finanzmanagement.
Prof. Dr. Dr. Péter Horváth	Emeritierte Professor der Universität Stuttgart, gilt als Pionier des Controllings im deutschsprachigen Raum mit seinem 1979 bereits in der 13. Auflage erschienenen Standardwerks „Controlling“.
Prof. Dr. Stefan Hunziker	Professor an der Hochschule Luzern für Enterprise Risk Management und Internal Control sowie Dozent an der Akademie der Treuhand-Kammer (Wirtschaftsprüfer).
Prof. Dr. Michael Huth	Professor an der Hochschule Fulda für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Logistik.

Alexander Ikrat	Journalist
Prof. Dr. Stefan Janßen	Professor an der Jade Hochschule Wilhelmshaven, Oldenburg, Elsfleth. für Corporate Finance & Banking, Leiter des dualen Studiengangs Insurance, Banking & Finance.
Birgit Kellermann	Arbeitet im Einkauf als B. A. bei Siemens Healthcare in Erlangen.
Hans-Peter Kirchhof	Richter am Bundesgerichtshof Karlsruhe im IX. Zivilsenat a. D.
Prof. Dr. Hans-Jürgen Kirsch	Leiter des Instituts für Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfung (IRW) an der Universität Münster.
Prof. Dr. Andreas Klein	Professor an der SRH Hochschule Heidelberg mit Schwerpunkt Controlling & International Accounting. Mitherausgeber der Fachzeitschrift "Der Controlling-Berater" des Rudolf Haufe Verlags.
Ralph Klose	Freiberuflicher Unternehmensberater mit Schwerpunkt Risikomanagement. Bis 2012 Leiter Group Risk Management & Insurance, Deutsche Telekom AG, Bonn.
Dr. Thomas Knoll	CFO Digital Business Unit, Deutsche Telekom AG, Bonn. Bis 2011 Leiter Group Audit & Risk Management, Insurance, Deutsche Telekom AG, Bonn.
Dr. Gerhart Kreft	Vorsitzender Richter des IX. Zivilsenats des BGH a. D.
Prof. Dr. Helmut Kromrey	Professor em. an der Freien Universität Berlin für Soziologie und Methodenlehre mit den Schwerpunkten Wissenschaftstheorie und empirische Forschung.
Prof. Dr. Ulrich Krystek	Honorarprofessor an der Technischen Universität Berlin, Fachgebiet Strategisches Controlling, u.a. Forschungsschwerpunkt Früherkennung und Bewältigung von Unternehmenskrisen. Stellv. Vorsitzender des Aufsichtsrats der Nexus AG.

Autor	Beruf, Tätigkeit
Dr. Stefan Kullmann	Stellvertretender Leiter des Zentralbereichs Konzernrevision der RAG AG in Essen.
Armin Laschet	Minister des Landes sowie Landes- und Fraktionsvorsitzender der CDU in Nordrhein-Westfalen und stellv. Bundesvorsitzender der CDU Deutschland.
Petra Lehmeyer	Keine Informationen vorhanden.
Ulf Lipske	Director, Audit KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.
Ass.-Prof. Dr. Michael Lister	Assistenzprofessor an der Universität Basel in der Abteilung für Bankmanagement und Controlling, geführt von Prof. Dr. Dr. h.c. Henner Schierenbeck.
Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Lück	Professor an der Technischen Universität München, Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre - Accounting, Auditing, Consulting.
Martin Lücken	Geschäftsführer des Versicherungsmaklers VVE und bei den Berliner Verkehrsbetrieben zuständig für die Bereiche Versicherungen, Schadenbearbeitung und Risikomanagement.
Christian Magin	Doktorand bei Prof. Dr. Holger Mühlenkamp, Universitätsprofessor für Öffentliche BWL an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer.
Prof. Dr. Thomas A. Martin	Professor an der Hochschule Ludwigshafen am Rhein für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Finanz- und Rechnungswesen, im Studienbereich Personalmanagement.
Prof. Dr. Horst. Otto Mayer	Professor an der Fachhochschule Vorarlberg (Österreich) für Sozial- und Organisationswissenschaften.

Autor	Beruf, Tätigkeit
Prof. Dr. Jörg Menzel	Dezernent für Umwelt und Technik im Landratsamt Karlsruhe.
Pia Montag	Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin an der Technischen Universität München bei Prof. Dr. Dr. Wolfgang Lück.
Bernd P. Mott	Financial Expert im Bereich Business Modell Innovation bei der SAP SE in Walldorf.
Prof. Dr. Stefan Müller	Professor an Helmut-Schmidt-Universität der Bundeswehr Hamburg für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfungswesen.
Frank Neumann	Abteilungsleiter Gesamtbanksteuerung in der Sparkasse Bodensee in Konstanz.
Prof. Klaus Notheis	Präsident der Gemeindeprüfungsanstalt BW.
Stephan Pichler	Magister, CIA, CRMA, arbeitet bei GO FOR AUDIT! und leitet den Arbeitskreis „Risikomanagement“ beim Institut Interner Revision Austria.
Thomas Priermeier	Leiter des internationalen Projektfinanzierungsgeschäfts der HVB-Gruppe sowie Dozent an einer Bankakademie.
Prof. Dr. Isabella Proeller	Professorin an der Universität Potsdam für Public und Nonprofit Management.
Dr. Dr. Jürgen Raithel	Senior Researcher im Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik in Frankfurt am Main.
Henning Riediger	Prüfungsleiter im Referat Bürgerschaftliche Prüfungen der Deutschen Bundesbank in Hannover.
Peter Ring	Journalist.

Autor	Beruf, Tätigkeit
Prof. Dr. Bernd Rolfes	Professor an der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg, Inhaber des Lehrstuhls für Banken und betriebliche Finanzwirtschaft.
Frank Romeike	Frank Romeike ist Gründer, Geschäftsführer und Eigentümer der RiskNET GmbH sowie verantwortlicher Chefredakteur der Zeitschrift "RISIKO MANAGER". Er zählt international zu den renommiertesten und führenden Experten für <i>Risiko</i> - und Chancenmanagement und coacht seit rund 20 Jahren Unternehmen aller Branchen und Unternehmensgrößen. Er ist fachlicher Leiter des akkreditierten Masterstudiengangs "Risiko- und Compliancemanagement" an der HDU.
Prof. Dr. Jochen Roose	Professor an der Universität Wroclaw (Polen) für Sozialwissenschaften. Forschungsthemen sind Partizipation und Methoden der empirischen Sozialforschung.
Eberhard Roth	Bürgermeister der Gemeinde Sulzfeld a.D.
Nils Rüdel	Journalist für Politik und Wirtschaft.
Prof. Dr. Franca Ruhwedel ,	Professorin an der Hochschule Rhein-Waal, Kamp-Lintfort für Finance and Controlling.
Prof. Dr. Bodo Runzheimer	Professor an der Fachhochschule Pforzheim für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere für Operations Research, Unternehmensplanung und Bilanzierung.
Joachim Rüttgen	Journalist.
Steffen Salvenmoser	Ehemaliger Richter und Staatsanwalt Leiter bei PwC der Abteilung Forensic Services in Österreich. Lehrauftrag an der Steinbeis Hochschule Berlin.

Autor	Beruf, Tätigkeit
Prof. Dr. Friedrich Sauerländer	Unternehmer und Professor an der Business School Lausanne.
Prof. Dr. Kuno Schedler	Professor an der Universität St. Gallen für Betriebswirtschaftslehre und Direktor am Institut für Systemisches Management und Public Governance.
Dr. Oliver Scheel	Partner bei A.T. Kearny GmbH..
Prof. Dr. Dr. h.c. Henner Schierenbeck	Professor an der Universität Basel, Leiter der Abteilung für Bankmanagement und Controlling.
Dr. Kaspar Schiltz	Mandatsleiter der Treuhand- und Revisionsgesellschaft Mattig-Suter und Partner.
Dr. Matthias Schmidt	Fachreferent Rechnungslegung und Prüfung, Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V., Düsseldorf; Realationships Manager, International Integrated Council, London; Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Promotion bei Prof. Dr. Dr. h.c. Jörg Baetge.
Prof. Dr. Ottmar Schneck	Rektor der SRH Fernhochschule The Mobile University und Geschäftsführer der SRH Hochschulen GmbH. Dozent und Beirat in Gremien verschiedener Hochschulen, Stiftungsrat gemeinnütziger Stiftungen, Lehrbuchautor unter anderem des Bestsellers Lexikon der Betriebswirtschaftslehre.
Dr. Bernd Jürgen Schneider	Beigeordneter und Geschäftsführer des Städte- und Gemeindebundes NRW (Ressort Finanzen und Kommunalwirtschaft, Schule, Kultur und Sport) sowie Hauptgeschäftsführer des Städte- und Gemeindebundes NRW.
Dr. Ferdinand Schuster	Geschäftsführer Institut für den Öffentlichen Sektor e.V. KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Autor	Beruf, Tätigkeit
Dr. Mathias Schütz	Mitglied der Geschäftsführung der Gerling Akademie für Risikoforschung AG in Zürich.
Martin Schütz	Unternehmensberater.
Prof. Dr. Gunnar Schwarting	Honorarprofessor an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer. Beigeordneten und Stadtkämmerer der Stadt Frechen (Erftkreis) a.D. sowie Geschäftsführer des Städtetages Rheinland-Pfalz a.D.
Prof. Dr. Uwe Seidel	Professor an der Technischen Hochschule Regensburg, Fakultät Betriebswirtschaft mit den Schwerpunkten Rechnungswesen, Controlling und Projektmanagement. Er ist außerdem Direktor im Zentrum für Konfliktkostenforschung der HUMBOLDT-VIADRINA School of Governance.
Prof. Dr. Mischa Seiter	Professor an der Universität Ulm für Wertschöpfungs- und Netzwerkmanagement mit den Schwerpunkten Business Analytics und digitale Transformation.
Werner Sixt	Erster Beigeordneter a.D. des Gemeindetags BW.
Dr. Mario B. Stephan	Leader für Strategic Performance Management bei PwCs Global und Leiter des Studiengangs Corporate Strategy an der Steinbeis-Hochschule in Berlin.
Prof. Dr. Jörg Strübing	Professor an der Eberhard Karls Universität Tübingen. Er forscht und lehrt zu qualitativ-interpretativen Methoden der empirischen Sozialforschung.
Prof. Emilio Sutter	Professor an der Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel für Management Accounting/Controlling sowie Leiter des Kompetenzzwerpunktes „NPO & Public Controlling & Accounting“ und Leiter des Forschungsprojekts „Internes Kontrollsystem für staatlich finanzierte NPO“.
Martin Tölle	Geschäftsführer (Wirtschaftsprüfer und Steuerberater) der Solidaris Revision GmbH in Köln.

Autor	Beruf, Tätigkeit
Prof. Dr. Ute Vanini	Professorin an der Leuphana Universität für Controlling sowie Lehrbeauftragte an der FH Vorarlberg/Österreich. Forschungsschwerpunkte: Umsetzung eines Risikomanagementsystems, Kennzahlen und Kennzahlensysteme.
Thomas Wagner	Journalist.
Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber	Universitätsprofessor an der WHU – Otto Beisheim School of Management, Institut für Management und Controlling ICM. Direktor; Wissenschaftliche Beiratsfunktion in der Logistik und dem Controlling sowie in der Beratung. Mitherausgeber der Zeitschrift für Controlling und Management (ZfCM).
Prof. Dr. Hans-Georg Wehling	Professor an der Universität Tübingen für Politikwissenschaften.
Dr. Björn Weiß	Leiter des Ordnungs- und Bürgeramtes der Stadt Karlsruhe.
Prof. Dr. Axel v. Werder	Professor an der Technischen Universität Berlin in der Fakultät für Wirtschaft und Management, im Lehrstuhl für Organisation und Unternehmensführung.
Dr. Paul Wöhrmann	Mitglied der Geschäftsleitung in der Zurich Continental Europe Corporate, Leiter des Centers of Excellence „Alternative Risk Transfer“.
Christian Wöste	Geschäftsführer der IHK Osnabrück.
Klaus Wolf	Berater im Bereich Risikomanagement und Revitalisierung bei der PriceWaterhouseCoopers Unternehmensberatung GmbH in Stuttgart.
Prof. Dr. Thomas Wolke	Professor an der Fachhochschule für Wirtschaft in Berlin mit den Schwerpunkten Kapitalmärkte und Unternehmen.
Dr. Jürgen Zech	Partner und Mitglied des Board of Directors bei Re Ltd, Bermuda.

Anlage 2 - Definition von Risikomanagement

Der Begriff „Risikomanagement“ lässt sich unterschiedlich interpretieren.⁵¹⁷

Nachstehende Tabelle soll einen Überblick über die verschiedensten Interpretationsmöglichkeiten vermitteln.

Definition von Risikomanagement

Prof. Dr. Hölscher sieht im Risikomanagement den Zweck, die Zielvorstellungen der Unternehmensleitung im Hinblick auf die Risikolage zu unterstützen. Risiken sind hierbei zu identifizieren, bewerten und zu bewältigen. Darüber hinaus ist die Umsetzung der Risikostrategie zu überwachen.⁵¹⁸

Prof. Dr. Dr. h.c. Schierenbeck und **Ass.-Prof. Dr. Lister** sehen im Risikomanagement jene Aktivitäten, welche die Bewältigung von Risiken dienen. Hierbei hat das Risikomanagement die Aufgabe das Unternehmen vor dem Untergang zu bewahren und die Risikotragfähigkeit sicherzustellen. Risikomanagement kann unterteilt werden zwischen einem strategischen und operativen Risikomanagement. Strategische Risiken sind in diesem Kontext jene, die die längerfristige Existenz eines Unternehmens gefährden, operative Risiken hingegen sind in ihrer Tragweite eher als gering einzustufen.⁵¹⁹

Prof. Dr. Rolfes versteht unter Risikomanagement die Identifikation, Quantifizierung, Steuerung und Kontrolle von Risiken. Unter einem Risiko versteht er den Eintritt eines Ereignisses, welches sich negativ auf einen erwarteten Wert auswirkt. Bei einer positiven Abweichung spricht er von einer Chance.⁵²⁰

⁵¹⁷ Vgl. Heinze/Kullmann, 2002, S. 127.

⁵¹⁸ Vgl. Hölscher, 2002, S. 12.

⁵¹⁹ Vgl. Schierenbeck/Lister, 2002, S. 184.

⁵²⁰ Vgl. Rolfes, 2002, S. 543 f.

Definition von Risikomanagement

Für **Prof. Dr. Vanini** umfasst Risikomanagement alle organisatorischen Regelungen und Aktivitäten rund um den Risikomanagement-Prozess. Die unternehmensweite Umsetzung erfolgt hierbei systematisch und regelmäßig und soll durch geeignete Methoden und Instrumente unterstützt werden. Das Ziel ist die langfristige Existenzsicherung und Eröffnung von Handlungsspielräumen, deshalb ist Risikomanagement Aufgabe der Unternehmensführung.⁵²¹

Prof. Dr. Schneck sieht im Risikomanagement das Ziel einer frühzeitigen Erkennung von Risiken, um diese bewerten und steuern zu können. Eine Vermeidung um jeden Preis soll hierbei nicht die Zielsetzung sein. Die Planungssicherheit und nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes kann ein effizientes Risikomanagement leisten. Chancen und Risiken müssen hierbei abgewogen werden, dies soll zum Unternehmenserfolg beitragen. Ein systematischer Umgang mit Risiken soll die Qualität der Entscheidungen im Unternehmen erhöhen.⁵²²

Prof. Dr. Martin und **Dipl. Betriebswirt Bär** sehen das Risikomanagement als Bestandteil der Unternehmensführung, welcher sich im weiteren Sinne auf die Gesamtrisikolage eines Unternehmensbezieht.⁵²³

Prof. Dr. Dr. Lück sieht im Risikomanagement die Sicherstellung der bestehenden als auch der zukünftigen Risiken. Diese müssen kontrollier- und kalkulierbar gemacht werden. Die Unternehmensstrategie gibt vor, wie bedeutend die Aktivitäten mit Risiken verbunden sind. Daher muss sich das Risikomanagement an ihr ausrichten.⁵²⁴

Prof. Dr. Wolke versteht unter einem Risikomanagement die unternehmensweite Messung und Steuerung aller betriebswirtschaftlichen Risiken.⁵²⁵

⁵²¹ Vgl. Vanini, 2012, S. 20.

⁵²² Vgl. Schneck, 2010, S. 19 ff.

⁵²³ Vgl. Martin/Bär, 2002, S. 83.

⁵²⁴ Vgl. Lück, 2000, S. 325.

⁵²⁵ Vgl. Wolke, 2016, S. 1.

Definition von Risikomanagement

Prof. Dr. Krystek und **Prof. Dr. Fiege** beschränken sich bei ihrer Sicht von Risikomanagement nicht auf die Handhabung versicherbarer Risiken, sondern verstehen darunter einen Umgang mit allen Risiken, welche aus den unternehmerischen Prozessen (sowohl bei der Führung, als auch bei der Durchführung) entstehen können. Die Unternehmensführung verfolgt die Realisierung ihrer Unternehmensziele. Das Risikomanagement soll Abweichungen von diesen Zielen verhindern.⁵²⁶

Prof. Dr. Ruhwedel und **Kellermann B. A.**

sehen im Risikomanagement drei wesentliche Komponenten. Die Risikostrategie, dem Risikomanagementprozess und der Risikoorganisation.⁵²⁷

Prof. Dr. Fiedler und **Gräf** verstehen unter Risikomanagement die Behandlung von Risiken durch systematische Analyse, Planung und Steuerung, sowie Überwachung und Dokumentation. Die Risiken entstehen aufgrund von allen Unternehmensaktivitäten. Das Ziel des Risikomanagements liegt hierbei allerdings nicht auf eine Vermeidung aller Risiken, sondern viel mehr in deren Früherkennung und Bewältigung sowie im Schaffen eines Risikobewusstseins in der Organisation.⁵²⁸

Prof. Dr. Amling und **Buderath** verstehen unter Risikomanagement die Durchführung eines Regelkreislaufes, welcher alle Unternehmensaktivitäten einbezieht und ein einheitliches und dauerhaftes Vorgehen umfasst. Hiermit sollen eintretende Schäden, welche die Ertragsfähigkeit und die Vermögenslage des Unternehmens gefährdet gesteuert werden.⁵²⁹

⁵²⁶ Vgl. Krystek/Fiege/Gabler Wirtschaftslexikon, Begriff: Risikomanagementprozess, S. 1.

⁵²⁷ Vgl. Ruhwedel/Kellermann, 2014, S.157.

⁵²⁸ Vgl. Fiedler/Gräf, 2011, S. 273.

⁵²⁹ Vgl. Buderath/Amling, 2000, S. 141.

Definition von Risikomanagement

Dr. Zech sieht im Risikomanagement ein aus der organisationsweiten Perspektive permanenter und proaktiver sowie systematischer Prozess, welcher sich um das Managen und Kommunizieren von Risiken kümmert. Umgesetzt wird dies durch eine Risikoidentifikation, -bewertung und –steuerung. Das Risikomanagement verfolgt als Bestandteil der Unternehmenssteuerung das Ziel zur Wertsteigerung des Unternehmens beizutragen. Dies geschieht durch strategische Entscheidungen bei dem das Risikomanagement unterstützend mitwirkt.⁵³⁰

Dr. Dieterichs ordnet das Riskmanagement als eine Führungsfunktion ein, welche die systematische und fortlaufende Identifikation, Beurteilung, Steuerung und Überwachung von Risiken als sogenannten Risikomanagementprozess beinhaltet.⁵³¹

Dr. Schütz sieht im Risikomanagement die Minimierung von Risiken, die eine Behinderung der Unternehmensziele bedeuten würden. Er spricht von Risiko bei einer Bedrohung hingegen von Chance wenn durch einen gewissen Umstand zur Zielerreichung beigetragen wird.⁵³²

Risikomanagement gewährleistet nach **Dipl. Kfm. von Hohnhorst** (WP/StB) den kontrollierten Umgang mit Risiken. Hierbei werden nicht nur Risiken im Sinne einer Verlustgefahr betrachtet, sondern auch Chancen. Ein Risikomanagement steht im Zusammenhang mit den Aspekten Risikostrategie, Koordination, Überprüfung des Risikomanagementprozesses.⁵³³

Dipl. Hdl. Heinze und **Dr. Kullmann** sehen im Risikomanagement alle organisatorischen Regelungen und Maßnahmen in ihrer Gesamtheit zum Umgang mit Risiken, welche aus der unternehmerischen Betätigung entstehen.⁵³⁴

⁵³⁰ Vgl. Zech, 2002, S. 39.

⁵³¹ Vgl. Diederichs, 2018, S. 13.

⁵³² Vgl. Schütz, 2002, S. 64.

⁵³³ Vgl. Hohnhorst, 2002, S. 97 ff.

⁵³⁴ Vgl. Heinze/Kullmann, 2002, S. 127.

Definition von Risikomanagement

Graf sieht im Risikomanagement einen Systemansatz, welcher der frühzeitigen und vollständigen Identifikation und Bewertung von Risiken vornimmt. Hierunter wird auch die Steuerung und Kommunikation von Risiken innerhalb der Organisation verstanden. Ziel ist es das Unternehmen weiterzuentwickeln und in seinem Fortbestand zu sichern.⁵³⁵

Dr. Elfgen sieht im Risikomanagement die gezielte Identifikation, Bewertung und Steuerung von Risiken.⁵³⁶

Für **Durstin** besteht ein enger Zusammenhang zwischen dem Zielsystem einer Organisation und dem Risikomanagement, da Zielabweichungen aufgrund von Risiken herbeigeführt werden. Risikoziele sind daher in das Zielsystem aufzunehmen. Hauptziele des Risikomanagements sind die Sicherung der Existenz einer Organisation, deren Erfolg sowie eine Optimierung der Risikokosten.⁵³⁷

Dr. Wöhrmann

Risikomanagement umfasst neben der Versicherbarkeit von operationellen Risiken auch die unternehmerischen Risiken. Drei Kernelemente sind für eine systematische Bewältigung von Risiken erforderlich. Die Befassung mit sämtlichen die Organisation betreffenden Risiken, methodische Bewältigung der Risiken und eine Verankerung in die Organisation und Führungsebene.⁵³⁸

Prof. Dr. Gleißner sieht die Kernaufgabe im Risikomanagement darin, Risiken zu identifizieren, überwachen, integrieren und Aussagen zur Gesamtrisikolage zu treffen sowie Informationen über Risiken zu systematisieren. In diesem Kontext stellen unsichere Planannahmen sowie eingetretene Planabweichungen Risiken dar.⁵³⁹

⁵³⁵ Vgl. Graf, 2002, S. 145.

⁵³⁶ Vgl. Elfgen, 2002a, S. 209

⁵³⁷ Vgl. Durstin, 2002, S. 364.

⁵³⁸ Vgl. Wöhrmann, 2002, S. 453 f.

⁵³⁹ Vgl. Gleißner, 2015, S. 159 f.

Definition von Risikomanagement

Prof. Dr. Gleißner und **Romeike** sehen alle Aktivitäten innerhalb eines Unternehmens, die sich mit Risiken beschäftigen, als Risikomanagement an. Hierzu gehören insbesondere die Identifikation und Bewertung sowie die Bewältigung und Überwachung der Risiken.⁵⁴⁰

Neumann versteht als Kernaufgabe eines zielführenden Risikomanagements eine sinnvolle Steuerung von Risiken durch bewusste Beeinflussung. Hierzu ist die Auswahl geeigneter Instrumenten und Maßnahmen entscheidend. Eine Identifizierung und Abgrenzung von Risiken ist hierbei unerlässlich.⁵⁴¹

Pia Montag versteht unter Risikomanagement den kontrollierten und kalkulierten Umgang von Risiken im Unternehmen.⁵⁴²

⁵⁴⁰ Vgl. Gleißner/Romeike, 2015a, S. 22 f.

⁵⁴¹ Vgl. Neumann, 2015a, S. 101.

⁵⁴² Vgl. Montag, 2016, S. 7 und vgl. Lück, 2004, S. 586.

Anlage 3 - Definition von Risikomanagementsystem

Eine einheitliche Beschreibung über die Bestandteile eines „Risikomanagementsystems“ gibt es in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur nicht. Nachstehende Tabelle soll einen Überblick über die verschiedensten Ansichten über ein solches System geben.

Definition von Risikomanagementsystem

Prof. Dr. Dr. h.c. Schierenbeck und **Ass.-Prof. Dr. Lister** verstehen unter einem Risikomanagementsystem eine standardisierte, einheitliche und ganzheitliche Betrachtung von Risikomanagement. Hierbei sind wesentliche Elemente die Risikoidentifikation, die Risikobewertung und die Risikosteuerung sowie die Risikoüberwachung und das Risikoreporting.⁵⁴³

Für **Prof. Dr. Dr. h.c. Lück** besteht das Risikomanagementsystem aus drei Komponenten. Aus dem Frühwarnsystem (Frühwarnung, -erkennung, -aufklärung), dem Controlling (Informationsversorgung, Planung, Steuerung) und dem internen Überwachungssystem (Organisatorische Sicherungsmaßnahmen, Kontrolle, Interne Revision).⁵⁴⁴

Prof. Dr. Dr. Horváth und **Prof. Dr. Gleich** schließen sich der Sichtweise von Prof. Dr. Dr. Lück an und interpretieren als Risikomanagementsystem ein Subsystem der Führung mit den Teilbereichen Frühwarnsystem (Früherkennungssystem), Controllingsystem und Internes Überwachungssystem (einschließlich Interner Revision). Sie ergänzen diese Sichtweise durch ein viertes Teilsystem, die Versicherung von Risiken, als weiteren wichtigen Bestandteil des Risikomanagementsystems.⁵⁴⁵

Prof. Dr. Dr. Dr.-Ing. Hahn und **Prof. Dr. Krystek** vertreten die Ansicht von Prof. Dr. Dr. Lück und sehen ebenfalls als Elemente eines Risikomanagementsystems ein Frühwarn- (Früherkennungs-)system, Controlling und ein Internes Überwachungssystem (einschl. Revision).⁵⁴⁶

⁵⁴³ Vgl. Schierenbeck/Lister, 2002, S. 187 f.

⁵⁴⁴ Vgl. Lück, 1998, S. 9 und Lück/Henke/Gaenslen, 2002, S. 229.

⁵⁴⁵ Vgl. Horváth/Gleich, 2000, S. 101.

⁵⁴⁶ Vgl. Hahn/Krystek, 2000, S. 79.

Definition von Risikomanagementsystem

Prof. Dr. Dr. Dörner und **Doleczik** (WP&StB) schließen sich der Auffassung von Prof. Dr. Dr. Lück an und zählen zu einem Risikomanagementsystem die Komponenten eines internen Überwachungs-, Früherkennungs- und Controllingsystems.⁵⁴⁷

Für **Prof. Dr. Martin** und **Dipl. Betriebswirt Bär** besteht ein Risikomanagementsystem – entsprechend der Definition von Prof. Dr. Dr. Lück – aus den drei Elementen Frühwarnsystem, Risiko-Controlling und Internem Überwachungssystem.⁵⁴⁸

Prof. Dr. Kirsch und **Dettenrieder** sehen als Elemente des Risikomanagementsystems die Risikoidentifikation, Risikomessung, Risikobewertung sowie die Überwachung und Steuerung. Ergänzt wird das System durch die Risikophilosophie (Strategie), Organisation und Dokumentation.⁵⁴⁹

Prof. Dr. Graumann stützt sein Verständnis eines Risikomanagementsystems an die Sichtweise von Prof. Dr. Dr. Lück. Demnach besteht das Risikomanagementsystem aus den drei Komponenten Frühwarnsystem, Controlling und Internes Überwachungssystem.⁵⁵⁰

Prof. Dr. Amling und **Buderath** sehen grundsätzlich Abweichungen bei der Ausgestaltung von Risikomanagementsystemen, da sich die Ausprägungen an den unternehmensspezifischen Gegebenheiten orientieren. Die Unternehmensgröße und –struktur, die Systeme des Controllings, des Berichtswesens sowie der Überwachung und die Komplexität der Abläufe sind hierbei zu berücksichtigen. Grundbestandteile eines Risikomanagementsystems sind die Früherkennung, die Controllingfunktion und ein Internes Überwachungssystem.⁵⁵¹

⁵⁴⁷ Vgl. Dörner/Doleczik, 2000, S. 199.

⁵⁴⁸ Vgl. Martin/Bär, 2002, S. 108.

⁵⁴⁹ Vgl. Kirsch/Dettenrieder, 2014, S. 111 f.

⁵⁵⁰ Vgl. Graumann, 2014, S. 739.

⁵⁵¹ Vgl. Buderath/Amling, 2000, S. 140 und S. 151.

Definition von Risikomanagementsystem

Prof. Dr. Vanini definiert ein Risikomanagementsystem als Gesamtheit aller Regelungen und Maßnahmen sowie Verantwortlichkeiten zur Umsetzung des Risikomanagements. Ein RMS zielt auf die Identifikationen, Bewertung und Kommunikation von Risiken ab, sowie ob geeignete Bewältigungsmaßnahmen eingeleitet wurden. Für sie gehören zum Risikomanagementsystem zwei Mindestbestandteile. Zum einen ein internes Überwachungssystem und zum anderen ein Früherkennungs- bzw. Frühwarnsystem um existenzgefährdende Entwicklungen frühzeitig erkennen zu können. Zusätzlich kann ein Risikocontrollingsystem als eigenständiges Element angesehen werden.⁵⁵²

Prof. Dr. Baetge, Dr. Schmidt und Dr. Hater sehen drei zentrale Elemente in einem Risikomanagementsystem. Das Risikofrühwarnsystem, das Risikoüberwachungssystem und das Risikobewältigungssystem.⁵⁵³

Dr. Zech sieht als Bestandteile eines RMS die Risikopolitik (Kommunikation und Formulierung risikopolitischen Grundsätzen), die Analyse (Identifikation und Erfassung) von Risiken, Bewertung und Steuerung der Risiken. Sowie ein Umsetzungscontrolling und eine Risikoberichterstattung.⁵⁵⁴

Dipl. Kfm. Von Hohnhorst (WP/StB) hält fest, dass im Allgemein Uneinigkeit über die Elemente eines Risikomanagementsystems besteht. Orientiert man sich am Gesetzgeber, so fordert dieser die Komponenten Risikomanagement (Risikostrategie, Koordination, Überprüfung des Risikomanagementprozesses), Überwachungssystem (inkl. Interne Revision), Controlling und Frühwarnsystem (Risikoerkennung und Umgang).⁵⁵⁵

Dipl. Hdl. Heinze und Dr. Kullmann subsumieren unter den Begriff „Risikomanagementsystem“ die Elemente Internes Überwachungssystem (Interne Revision und IKS), Frühwarnsystem und Risikocontrolling.⁵⁵⁶

Graf sieht im Risikomanagementsystem die Identifikation, Bewertung, Kommunikation und das Reporting der Risiken.⁵⁵⁷

⁵⁵² Vgl. Vanini, 2012, S. 28 und S. 39.

⁵⁵³ Vgl. Baetge/Schmidt/Hater, 2016, S. 41.

⁵⁵⁴ Vgl. Zech, 2002, S. 40 ff.

⁵⁵⁵ Vgl. Hohnhorst, 2002, S. 98 f.

⁵⁵⁶ Vgl. Heinze/Kullmann, 2002, S. 130.

⁵⁵⁷ Vgl. Graf, 2002, S. 152.

Definition von Risikomanagementsystem

Dr. Elfgen sieht in dem Überwachungssystem (IKS und Interne Revision), dem Risikomanagement (u.a. mit der Risikoanalyse, -steuerung und -berichterstattung) sowie dem Risiko-Controlling die Hauptelemente des Risikomanagementsystems.⁵⁵⁸

Lücken sieht im Risikomanagementsystem die systematische und regelmäßige Erkennung und Bewertung von wertmäßig bedeutenden Risiken.⁵⁵⁹

Durstin sieht im Risikomanagementsystem ein aus der Risikostrategie ganzheitlich entwachsendes System des Risikomanagements. Es beinhaltet die Elemente des Risikomanagementprozesses Identifizierung, Bewertung und Bewältigung von Risiken. Weiterhin handelt es sich um ein komplexes System, welches zahlreiche interdisziplinäre Maßnahmen beinhaltet.⁵⁶⁰

Dr. Wöhrmann sieht in der Implementierung eines Risikomanagementprozesses eine ganzheitliche und systematische Risikobewältigung. Hierbei gibt es fünf Prozessschritte. Risikobewusstsein, Gefahrenermittlung, Risikoanalyse und Risikohandhabung sowie das Risiko-Controlling.⁵⁶¹

Pia Montag sieht als Teilaufgaben eines Risikomanagementsystems die Bestandteile Risikostrategie, -identifikation, -analyse, -bewertung und -steuerung. Darüber hinaus die Festlegung von Maßnahmen und einer Darstellung der Risikosituation gefolgt eines Soll/Ist-Vergleichs. Alle diese Teilaufgaben folgen einem Regelkreis. Grundsätzlich ist aber die Ausgestaltung eines Risikomanagementsystems individuell, da auch die Anforderungen in Unternehmen nicht einheitlich sind.⁵⁶²

⁵⁵⁸ Vgl. Elfgen, 2002b, S. 317.

⁵⁵⁹ Vgl. Lücken, 2002, S. 335.

⁵⁶⁰ Vgl. Durstin, 2002, S. 359.

⁵⁶¹ Vgl. Wöhrmann, 2002, S. 454 f.

⁵⁶² Vgl. Montag, 2016, S. 5 und S. 13 sowie vgl. Lück, 2001, S. 15.

Anlage 4 – Kommunale Risiken

Die sich in der nachstehenden Tabelle befindlichen kommunalen Risiken werden in der Literatur diskutiert. Sie sind nicht abschließend, sollen aber über das breite Spektrum, welches bei Risiken existiert, Aufschluss geben. Dem Leser sollen dadurch Gedankenansätze vermittelt werden, damit dieser ein Gespür erhält, wo kommunale Risiken überall auftreten können.

Kommunale Risiken

Als kommunal-spezifische Risiken sieht **Schwarting** unter anderem Zeit- und Kostenrisiken bei Bau- und Verkehrsinfrastrukturprojekten sowie bei IT-Projekten bei Abschaffung von Altverfahren und Nutzung von Zwischenlösungen bis das Neungsverfahren läuft, sowie der Datenverlust und Datenschutz. Auch im Personalbereich sieht er Risiken durch das Auftreten der Mitarbeiter gegenüber Bürgern und deren sonstigem Erscheinungsbild. Auch bei der Ordnungs- und Rechtmäßigkeit ihrer Arbeit. Genauso gehören für ihn fehlende Personalressourcen und Wissensverlust durch Fluktuation zu den Personalrisiken. Aber auch Standortfaktoren wie Qualität kommunaler Leistungen und Serviceorientierung. Die Marktentwicklung in Bezug auf die Nachfrage bei Museen, Volkshochschulen und Schwimmbäder sieht er ebenso als Risiko, wie auch die Verfügbarkeit von materiellen Ressourcen und Missachtung von Schutzbestimmungen zum Beispiel zur Gewährleistung des „Kindeswohl“.⁵⁶³

Blätter/Hunziker sehen sinkende Steuereinnahmen und Gewässerverschmutzung als kommunale Risiken. Außerdem gehört für sie Know-how und Wissensverlust durch Fluktuation im Personalbereich ebenso zu Risiken die auf Kommunen einwirken wie Kostensteigerungen im sozialen Bereich.⁵⁶⁴

⁵⁶³ Vgl. Schwarting, 2015, S. 38-42.

⁵⁶⁴ Vgl. Blätter/Hunziker, 2015, S. 86.

Kommunale Risiken

Salvenmoser/Heck/Bussmann sehen Kommunen durch dolose Handlungen wie Betrug und Veruntreuung ausgesetzt.⁵⁶⁵ Risiken in den Bereichen Finanzen, Beteiligungen und Vergaberecht sehen **Schuster/Lipske/Felten/et al.**⁵⁶⁶ **Laschet** sieht den öffentlichen Sektor bei der Unterbringung von Flüchtlingen gefordert.⁵⁶⁷

Birkholz versteht Umweltschäden allgemein als kommunale Risiken. Auch Projektverzug und eine mangelnde Evaluierung von Pilotprojekten benennt er. Sowie unzureichende fachliche Kapazitäten und Mittelausstattung genauso wie ungenügende Dienstpläne zu einer mangelnden Leistungserbringung führen und damit Risiken darstellen. Werden Leistungen von Auftragnehmern nur unzureichend erbracht und fehlt die Überwachung der Umsetzung so sind auch widersprüchliche politische Vorgaben und fehlende Innovation Risiken. Technik, die nicht auf dem aktuellen Stand ist und unzureichende Leistungsmessung, sowie Ordnungsverstöße bedeuten Risiken für die Kommunen. Eine bedeutende Rolle spielt auch eine Verringerung des Steueraufkommens.⁵⁶⁸

⁵⁶⁵ Vgl. Salvenmoser/Heck/Bussmann/PwC, 2010, S. 1.

⁵⁶⁶ Vgl. Schuster/Lipske/Felten/et al, 2013, S. 12.

⁵⁶⁷ Vgl. Laschet, 2017, S. 125.

⁵⁶⁸ Vgl. Birkholz, 2009, S. 162.

Anlage 5 - Fragebogen

Empfänger: Leitungen der Rechnungsprüfungsämter, Fachbereiche Revision, Revisionsämter, etc. der Städte in Deutschland ab 50.000 Einwohner. Bitte ggf. an entsprechende Organisationseinheit weiterleiten – Danke!

Ludwigsburg, den 30.10.2017

Sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen,

mein Name ist Steffen Tengler, ich bin Mitarbeiter des Fachbereichs Revision der Stadtverwaltung Ludwigsburg und auf Ihre Unterstützung angewiesen!

Bei der Erstellung meiner Master-Thesis im berufsbegleitenden Masterstudium „Public Management“ (an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg) forsche ich am Thema

„Die Adaption eines Risikomanagementsystems auf die spezifischen Anforderungen von Kommunen“.

Ziel ist es festzustellen, ob ein Risikomanagement, welches bei Unternehmen Anwendung findet, auf die spezifischen Anforderungen von Kommunen adaptierbar ist.

Deshalb bitte ich Sie, die nachstehenden Fragen zu beantworten und **bis zum 10.11.2017** an meine E-Mail-Adresse: **s.tengler@ludwigsburg.de** zurückzusenden. Die Beantwortung wird ca. 10 bis 15 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch nehmen. Ihre Antworten werden selbstverständlich vertraulich behandelt. Rückschlüsse auf Personen oder einzelne Kommunen ist aus den Inhalten der Master-Thesis nicht möglich.

Ich bedanke mich jetzt schon ganz herzlich für Ihre Unterstützung!

Mit freundlichem Gruß

Steffen Tengler



Fragebogen zur empirischen Analyse zum Stand des kommunalen Risikomanagements im Rahmen der Master-Thesis „Die Adaption eines Risikomanagementsystems auf die spezifischen Anforderungen von Kommunen“ von Steffen Tengler, 2017

Definition Risikomanagement

Die Hauptaufgabe der Verwaltungsspitze ist die Erreichung der Verwaltungsziele anzustreben. In diesem Kontext hat das Risikomanagement die Zielsetzung eine negative Abweichung dieser Ziele zu verhindern. Demnach werden als Risikomanagement alle Tätigkeiten bezeichnet, die darauf ausgerichtet sind, Risiken frühzeitig und systematisch zu erfassen, zu steuern und zu überwachen, um das Erreichen der Verwaltungsziele zu gewährleisten. Dies geschieht im operativen Bereich durch Identifikation, Bewertung, Steuerung und Überwachung aller Risiken verwaltungsweit.

Allgemeine Bearbeitungshinweise

- ⇒ Die meisten Fragen sind mit Antwortmöglichkeiten ausgestattet, dies soll Ihren Aufwand möglichst gering halten. Die Beantwortung der Fragen wird ca. 10 bis 15 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch nehmen.
- ⇒ Bitte **speichern** Sie das Dokument nach der Bearbeitung ab und versenden es spätestens **am 10.11.2017** an: s.tengler@ludwigsburg.de

Fragenteil

Frage Nr. 1 Gibt es eine Organisationseinheit für Risikomanagement (Amt, Fachbereich, Abteilung, Arbeitsplatz, einzelner Mitarbeiter, etc.) in ihrer Stadtverwaltung?

Bearbeitungshinweis: Verwenden Sie zum Antworten das „Dropdown-Menü“. Dazu auf „Wählen Sie ein Element aus“ klicken und entsprechende Antwort auswählen, indem das nach unten gerichtete Dreieck angeklickt wird. Die Antwortmöglichkeiten hierbei sind „Ja“, „Nein“ und „Im Aufbau befindlich“.

Antwort: Wählen Sie ein Element aus.

Frage Nr. 2 Wann wurde diese Organisationseinheit eingerichtet?

Bearbeitungshinweis: Verwenden Sie zum Antworten das „Dropdown-Menü“. Dazu auf „Wählen Sie ein Element aus“ klicken und entsprechende Antwort auswählen, indem das nach unten gerichtete Dreieck angeklickt wird. Die Antwortmöglichkeiten hierbei sind „Vor 2000“, „2000 bis 2005“, „2006 bis 2010“, „2011/2012“, „2013/2014“, „2015/2016“, „2017“ und „der Zeitpunkt ist mir unbekannt“.

Antwort: Wählen Sie ein Element aus.



Fragebogen zur empirischen Analyse zum Stand des kommunalen Risiko-managements im Rahmen der Master-Thesis „Die Adaption eines Risikomanagementsystems auf die spezifischen Anforderungen von Kommunen“ von Steffen Tengler, 2017

Frage Nr. 3 Ist ihrer Meinung nach die Betrachtung von Risiken wichtig für eine Kommune?

Bearbeitungshinweis: Verwenden Sie zum Antworten das „Dropdown-Menü“. Dazu auf „Wählen Sie ein Element aus“ klicken und entsprechende Antwort auswählen, indem das nach unten gerichtete Dreieck angeklickt wird. Die Antwortmöglichkeiten hierbei sind „Ja“, „Nein“ und „Dazu habe ich keine Meinung“.

Antwort: Wählen Sie ein Element aus.

Frage Nr. 4a Warum ist die Betrachtung von Risiken für Kommunen ihrer Meinung nach bedeutend?

*Bearbeitungshinweise: Bitte bearbeiten Sie diese Frage **nur**, wenn Sie die **Frage Nr. 3 mit „Ja“** beantwortet haben. Kreuzen Sie hierfür die für Sie zutreffenden möglichen Antworten an, indem Sie das entsprechende Kästchen anklicken; bei der Beantwortung sind mehrfache Nennungen möglich. Sie haben zusätzlich die Möglichkeit, eine weitere Schwierigkeit in ein Freitextfeld zur Beantwortung der Frage einzugeben.*

- ☐ Da sonst die kommunale Zielsetzung der stetigen Aufgabenerfüllung bei einer Nicht-Beachtung von Risiken gefährdet sein könnte.
- ☐ Da die Betrachtung von Risiken zur sparsamen und wirtschaftlichen Haushaltsführung beitragen kann.
- ☐ Da die Betrachtung von Risiken zur Erweiterung der Wissensbasis beiträgt.
- ☐ *Freitextfeld:* Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.

Frage Nr. 4b Warum ist die Betrachtung von Risiken für Kommunen Ihrer Meinung nach unbedeutend?

*Bearbeitungshinweise: Bitte bearbeiten Sie diese Frage **nur**, wenn Sie die **Frage Nr. 3 mit „Nein“** beantwortet haben. Kreuzen Sie hierfür die für Sie zutreffenden möglichen Antworten an, indem Sie das entsprechende Kästchen anklicken; bei der Beantwortung sind mehrfache Nennungen möglich. Sie haben zusätzlich die Möglichkeit, eine weitere Schwierigkeit in ein Freitextfeld zur Beantwortung der Frage einzugeben.*

- ☐ Da eine Kommune in Deutschland nicht insolvenzfähig ist.
- ☐ Da es keine Risiken für Kommunen gibt.
- ☐ Da der Nutzen nicht den Aufwand deckt.
- ☐ *Freitextfeld:* Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.

Frage Nr. 5 Aus der Literatur wurden die nachstehenden 15 Risiken identifiziert. Welche dieser Risiken sind Ihrer Meinung nach für Kommunen von Bedeutung? (unabhängig davon, ob Sie eine Stelle für Risikomanagement haben oder nicht)

Bearbeitungshinweis: Verwenden Sie zum Antworten das „Dropdown-Menü“. Dazu auf „Wählen Sie ein Element aus“ klicken und entsprechende Antwort auswählen, indem das nach unten gerichtete Dreieck angeklickt wird. Die Antwortmöglichkeiten hierbei sind „sehr bedeutend“, „bedeutend“, „neutral“, „eher unbedeutend“ und „unbedeutend“.

Risikobereich Finanzen

- Sinkendes Steueraufkommen Wählen Sie ein Element aus.
- Zeit- und Kostenrisiken im Baubereich Wählen Sie ein Element aus.
- Verlustrisiko bei kommunalen Beteiligungen Wählen Sie ein Element aus.

Risikobereich Personal

- Fluktuation/Wissensverlust Wählen Sie ein Element aus.
- Unzureichende fachliche Kapazität Wählen Sie ein Element aus.
- Fehlende Personalressourcen Wählen Sie ein Element aus.

Risikobereich Politik

- Widersprüchliche politische Vorgaben Wählen Sie ein Element aus.
- Fehlende Überwachung der Umsetzung von Beschlüssen Wählen Sie ein Element aus.
- Flüchtlingsthematik Wählen Sie ein Element aus.

Risikobereich Informationstechnologie

- Datenverlust/ Datenschutz Wählen Sie ein Element aus.
- IT-Ausstattung technisch nicht auf dem aktuellsten Stand Wählen Sie ein Element aus.
- IT-Zwischenlösungen Wählen Sie ein Element aus.

Risikobereich Reputation

- Klagerisiko aufgrund Nicht-Beachtung vergaberechtlicher Vorgaben Wählen Sie ein Element aus.
- Prozessrisiko aufgrund ungenügender Bereitstellung von Betreuungsplätzen für Kinder unter 3 Jahren Wählen Sie ein Element aus.
- Dolose Handlungen Wählen Sie ein Element aus.

Frage Nr. 6 Welches bedeutende Risiko für Kommunen sehen Sie außer den unter Frage 5 genannten?

Bearbeitungshinweis: Sie haben ein Freitextfeld zur Beantwortung der Frage.

☐ *Freitextfeld:* Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.

Frage Nr. 7 Die unter Frage Nr. 5 identifizierten Risiken können laut Literatur fünf verschiedenen Bereichen zugeordnet werden. Nehmen Sie nach Ihrer Einschätzung bitte eine Rangfolge für diese Risikobereiche vor.

Bearbeitungshinweis: Achten Sie bitte darauf, dass jeder Rang nur einmal verwendet wird. Die Antwortmöglichkeiten hierbei sind demnach „1. Rang“, „2. Rang“, „3. Rang“, „4. Rang“ und „5. Rang“.

Risikobereich Finanzen	Wählen Sie ein Element aus.
Risikobereich Informationstechnologie	Wählen Sie ein Element aus.
Risikobereich Personal	Wählen Sie ein Element aus.
Risikobereich Politik	Wählen Sie ein Element aus.
Risikobereich Reputation	Wählen Sie ein Element aus.

Frage Nr. 8 Wo sehen Sie Schwierigkeiten bei der Implementierung einer Organisationseinheit für ein kommunales Risikomanagement?

Bearbeitungshinweise: Bitte kreuzen Sie die für Sie zutreffenden möglichen Antworten an, indem Sie das entsprechende Kästchen anklicken; bei der Beantwortung sind mehrfache Nennungen möglich. Sie haben zusätzlich die Möglichkeit, eine weitere Schwierigkeit in ein Freitextfeld zur Beantwortung der Frage einzugeben.

- ☐ Organisatorische Schwierigkeiten bei der Implementierung
- ☐ Organisatorische Schwierigkeiten beim Betrieb einer solchen Organisationseinheit
- ☐ Akzeptanzschwierigkeiten seitens der Verwaltungsspitze
- ☐ Akzeptanzschwierigkeiten seitens der Mitarbeiter innerhalb der Verwaltung
- ☐ Fehlendes Risikoverständnis in einer Kommune
- ☐ Die Kosten einer solchen Organisationseinheit (Personal, Räume, Sachkosten) könnten den Nutzen übersteigen
- ☐ Es werden keine Schwierigkeiten erwartet
- ☐ *Freitextfeld:* Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.

Frage Nr. 9 Was trifft auf ihre Kommunalverwaltung zu?

Bearbeitungshinweis: Bitte kreuzen Sie die für Sie zutreffenden möglichen Antworten an, indem Sie das entsprechende Kästchen anklicken; bei der Beantwortung sind mehrfache Nennungen möglich.

- ☐ Vorhandensein eines Fachbereichs für (Interne) Revision / eines Rechnungsprüfungsamtes
- ☐ Es existiert ein Internes Kontrollsystem (Dienstanweisungen, etc.)
- ☐ Vorhandensein einer Organisationseinheit (Amt, Fachbereich, einzelner Mitarbeiter) für Controlling
- ☐ Grundsätzliche Möglichkeit zur Durchführung von Workshops mit internen Beteiligten
- ☐ Grundsätzliches Risikobewusstsein in der Kommunalverwaltung ist vorhanden
- ☐ Es gibt generell ein Berichts-/Informationswesen (Reporting-System) für die Verwaltungsspitze/Führungskräfte, welches über wesentliche Sachverhalte informiert (beispielsweise in Form von Vorlagen, etc)
- ☐ Verantwortungsbereiche und Rollen von Mitarbeitern sind klar geregelt und abgegrenzt
- ☐ Es gibt eine Abteilung „Organisation“, welche die Aufbau- und Ablauforganisation der Verwaltung im Blick hat und koordiniert

Bitte speichern Sie erst das Dokument ab und versenden es anschließend an s.tengler@ludwigsburg.de

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben!

Steffen Tengler

Was Sie schon immer zum Thema Risikomanagement loswerden wollten, können Sie hier noch eintragen:

Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.

Anlage 6 – Auswertung der Fragebögen

Die Aufbereitung und Auswertung der quantitativen und qualitativen Daten sowie die grafische Darstellung erfolgte mit Hilfe des elektronischen Datenverarbeitungsprogramms „Excel“ in der Version 2016 [vgl. Kapitel 6.3].

Bei der Auswertung der Tabellen wurde mit einem Zahlencode gearbeitet. Die Zahl „0“ steht grundsätzlich für eine „negative“ und die Zahl „1“ für eine „positive“ Beantwortung der gestellten Frage. Die Frage 5 stellt hierbei eine Ausnahme dar. An dieser Stelle stehen die Zahlen „0“ für „neutral“, „1“ für „bedeutend“, „2“ für „sehr bedeutend“, „-1“ für „eher unbedeutend“ und „-2“ für „unbedeutend“.

Anlage 6.1 – Frage 1

Frage 1		
Kommune Nr.	01 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34	
JA	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 1 0 0 0 0 0 1 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	
NEIN	0 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 0 1 1 0 1 1 0 1 1 1 0 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	
Im Aufbau befindlich	1 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 1 0 0 0 0 0 0 1 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	
Kommune Nr.	35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67	
JA	1 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 1 0 0 1 1 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	
NEIN	0 1 0 1 1 1 0 1 0 1 1 0 1 1 0 1 1 0 0 1 0 1 1 1 1 0 0 1 1 1 1 1 1	
Im Aufbau befindlich	0 0 1 0 0 0 1 0 1 0 0 1 0 0 0 0 0 0 0 0 0 1 0 0 0 0 1 1 0 0 0 0 0	
Frage 1		
Beantwortet von	absolut	relativ
Haben eine Organisations- einheit für Risikomanagement	67	100 %
Haben keine Organisations- einheit für Risikomanagement	6	9 %
Haben eine Organisations- einheit, welche sich im Aufbau befindet	51	76 %
	10	15 %

Anlage 6.2 – Frage 2

Frage 2

Kommune Nr.	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
Vor 2000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2000 bis 2005	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2006 bis 2010	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2011/2012	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2013/2014	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2015/2016	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2017	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Der Zeitpunkt ist mir unbekannt	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Kommune Nr.	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67
Vor 2000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2000 bis 2005	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2006 bis 2010	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2011/2012	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2013/2014	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2015/2016	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2017	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Der Zeitpunkt ist mir unbekannt	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1

Frage 2

	absolut	relativ
Beantwortet von	24	100 %
Antworten mit "Vor 2000"	0	0 %
Antworten mit "2000 bis 2005"	0	0 %
Antworten mit "2006 bis 2010"	1	4 %
Antworten mit "2011/2012"	1	4 %
Antworten mit "2013/2014"	1	4 %
Antworten mit "2015/2016"	6	25 %
Antworten mit "2017"	3	13 %
Antworten mit "Der Zeitpunkt ist mir unbekannt"	12	50 %

Frage 2

	50.000-99.999	100.000-249.999	Über 250.000
Kommunen "ja"	2015/2016	2015/2016	2015/2016
	2015/2016	---	---
	2006-2010	---	---
	unbekannt	---	---
Kommunen "im Aufbau befindlich"	2017	2015/2016	2017
	2017	2015/2016	---
	2013/2014	unbekannt	---
	2011/2012	---	---
	unbekannt	---	---
	unbekannt	---	---

Frage 3

Kommune Nr.
JA
NEIN
Dazu habe ich keine
Meinung

absolut	relativ
---------	---------

Beantwortet von
Antworten mit "ja"
Antworten mit "nein"
Antworten mit "Dazu habe ich keine Meinung"

Anlage 6.4 – Frage 4

Frage 4a

Kommune Nr.	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	
Antwort 1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Antwort 2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	
Antwort 3	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	
Antwort Freitext	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0

Kommune Nr.	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	
Antwort 1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
Antwort 2	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	
Antwort 3	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1
Antwort Freitext	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0

Frage 4b

Kommune Nr.	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
Antwort 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Antwort 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Antwort 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Antwort Freitext	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Kommune Nr.	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67
Antwort 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Antwort 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Antwort 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Antwort Freitext	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Frage 4a

	absolut	relativ
Beantwortet von	67	100 %
Antwort 1	58	87 %
Antwort 2	58	87 %
Antwort 3	29	43 %
Antwort Freitext	21	31 %

Cluster der offenen Frage Nr. 4 (a)

Warum die Beachtung von Risiken bedeutend ist:	Anzahl der Befragten (absolut)	Anzahl der Befragten (relativ)	Kommune Nr.						
Beim Jahresabschluss ist eine Betrachtung von Risiken vorgeschrieben. Insbesondere bei der Erstellung des Lageberichts, aber auch zur Bildung von Rückstellungen.	3	12 %	1	15	25				
Die Betrachtung ist für eine wirkungsorientierte Steuerung der unzähligen kommunalen Aufgaben sowie zur Entwicklung langfristiger Handlungsstrategien und Potenzialen von Bedeutung.	8	31 %	7	8	30	45	65	2	32
Minimierung von Risiken	4	15 %	2	7	8	31			
Senkung Korruptionsrisiko	4	15 %	35	40	41	60			
Reputation / Image	2	8 %	40	41					
Vermeidung Organisationsverschulden	2	8 %	40	53					
Schärfung Risikobewusstsein, Bsp. Abgang Gewerbesteuerzahler als Risiko	1	4 %	43						
Vermögensschaden, Haftung bei Nichtbeachtung	2	8 %	59	63					

Anlage 6.5 – Frage 5

Frage 5

Kommune Nr.	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
Risiko 1	1	2	0	1	0	1	2	2	1	0	1	1	1	1	1	2	0	2	0	2	1	2	1	2	0	1	2	2	1	1	2	2	2	1
Risiko 2	1	2	1	2	1	0	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	
Risiko 3	0	2	2	0	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	-1	1	2	2	1	1	0	0	1	1	1	1	0
Risiko 4	1	1	1	1	0	1	1	2	1	0	1	2	0	0	1	1	0	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	0	1	1
Risiko 5	1	1	1	0	0	2	1	0	1	1	1	1	1	0	1	2	0	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	0	-1	1	0	0	2	0
Risiko 6	1	1	1	2	1	0	1	1	1	1	1	2	1	0	1	1	0	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1
Risiko 7	0	1	1	-1	-1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	-1	2	0	1	0	0	2	0	-1	0	2	0	0	1	1	1	0	0
Risiko 8	1	1	1	0	0	-1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	-1	1	1	1	0	0	1	-1	1	1	-1	0	1	1	0	2	1	
Risiko 9	1	1	2	0	1	-1	-1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	2	1	0	0	0	-2	1	2	1	1	1	0	2	0	1
Risiko 10	1	2	2	1	0	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1
Risiko 11	1	1	2	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	2	0	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0
Risiko 12	0	0	-1	-1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	-1	0	0	0	-1	1	0	2	0	2	1	0	1	0	-1	1	0	0	1	0
Risiko 13	1	1	1	1	-1	0	1	1	1	2	1	1	-1	0	1	2	0	1	2	1	2	1	1	2	1	0	1	-1	1	1	0	0	2	-1
Risiko 14	1	1	1	-1	-2	-1	0	0	1	0	0	0	-1	0	-1	1	0	1	0	0	2	-1	1	1	1	-2	-1	1	-1	1	0	0	0	0
Risiko 15	1	1	1	2	-2	-1	-1	2	2	1	1	0	-1	-1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	-1	0	-1	0	0	1	0	0	2	0

Kommune Nr.	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	
Risiko 1	0	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	
Risiko 2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	0	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	0	1	1	1	2	2	1	2	1	0	1	1	
Risiko 3	1	2	0	1	2	2	1	-1	2	-1	0	0	2	1	2	2	2	0	1	2	2	0	0	1	0	0	1	2	1	1	1	1	2	
Risiko 4	1	1	1	1	1	2	1	-1	2	2	1	1	0	2	1	2	1	1	2	2	1	0	1	1	2	1	1	1	0	-1	1	1	1	
Risiko 5	0	1	1	1	2	2	1	0	2	1	2	0	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	0	1	1	
Risiko 6	0	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	0	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	-1	0	1	
Risiko 7	0	0	-1	1	0	2	1	-1	1	0	1	0	0	0	2	2	1	1	2	-1	1	1	2	1	0	1	2	1	1	1	-1	1	0	
Risiko 8	0	0	1	1	0	2	1	0	1	0	0	0	1	0	2	1	2	0	0	-1	0	1	-1	0	1	0	1	2	2	-2	0	1	0	
Risiko 9	0	0	0	1	1	2	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	-1	1	2	1	0
Risiko 10	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	0	1	2	2	2	2	1	2	2	1	-1	2	1	2	1	0	1	1	0	1	0	2	-1	
Risiko 11	0	0	0	1	1	2	1	0	1	0	0	1	0	1	2	2	1	0	1	2	1	0	-1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	-1	
Risiko 12	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	2	1	0	1	2	0	0	-1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	-1	
Risiko 13	1	2	2	1	1	2	1	0	1	-2	-1	0	1	1	2	2	1	0	1	2	1	1	-1	1	1	0	1	1	2	2	0	0	0	
Risiko 14	-1	0	-1	1	0	2	-1	-2	0	-1	-1	-1	-1	1	2	1	0	0	1	2	1	0	-1	0	0	1	1	1	2	0	-1	-1	0	
Risiko 15	1	2	2	2	1	2	1	1	1	-2	0	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	-1	0	2	2	2	2	2	2	0	1	0	

Frage 5

Punkte

Sinkendes Steueraufkommen	91
Zeit- und Kostenrisiken im Baubereich	88
Datenverlust/ Datenschutz	88
Fehlende Personalressourcen	76
Fluktuation/Wissensverlust	71
Verlustrisiko bei kommunalen Beteiligungen	70
Unzureichende fachliche Kapazität	69
Dolose Handlungen	56
Klagerisiko auf Grund Nicht-Beachtung vergaberechtlicher Vorgaben	53
IT-Ausstattung technisch nicht auf dem aktuellsten Stand	52
Flüchtlingsthematik	41
Widersprüchliche politische Vorgaben	35
Fehlende Überwachung der Umsetzung von Beschlüssen	32
IT-Zwischenlösungen	23
Prozessrisiko auf Grund ungenügender Bereitstellung von Betreuungsplätzen für Kinder unter 3 Jahren	6

Anlage 6.6 – Frage 6

Frage 6

Kommune Nr.	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
Antwort Freitext	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0

Kommune Nr.	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67
Antwort Freitext	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0

Frage 6

absolut

Antwort Freitext

32

Cluster der offenen Frage Nr. 6

Kommunale Risiken:

Vereinbarung Pflege und Beruf
 Demographischer Wandel
 Risiken auf Grund EU-Verordnungen, EU-beihilferechtliche Risiken
 Beibehaltung unwirtschaftlicher Beteiligungen, Insolvenzen von Tochtergesellschaften
 Sachfremde Überlegungen "Mein Wille geschehe"
 Wohnraumversorgung Geschosswohnungsbau
 Steuerliche Risiken
 Zinsrisiko auf Grund hoher Verschuldung, Zinsänderungsrisiko bei Kommunaldarlehen, Steigende Zinsen
 Verlust von Kreditwürdigkeit
 Mangelnde Qualifikationsanforderung für Landräte und Bürgermeister in NRW, Politische Besetzung der Hauptämter
 Einnahmenverlust
 Naturkatastrophen, Katastrophenschutz, Terror
 Stromausfälle (städtische Werke)
 Krankenhäuser (private und städtische)
 Fehlendes Liquiditätsmanagement
 Fehlende interne Kontrollsysteme, Korruption
 Reputation, Image, Werteverlust
 Finanzieller Schaden auf Grund fehlendem Vertragsmanagement
 Übertragung von öffentlichen Leistungen von Landes- und Bundesebene ohne für kostendeckende finanzielle Mittel zu sorgen (im Widerspruch zum Konnexitätsprinzip) und der Wegfall oder die Reduzierung von Zuwendungen und Zuschüssen
 Fremdeinkauf Personal
 Mit Einführung der doppelten BF hat die Vermögensorientierung
 Priorität und nicht mehr die Aufgabenerfüllung der Verwaltung
 Organisationsübergreifende Arbeitsabläufe, Schnittstellen,
 Prozessrisiko, Organisationsversagen

Anzahl der	Anzahl der	Kommune Nr.					
1	2 %	1					
3	6 %	1	19	24			
3	6 %	1	6	10			
2	4 %	2	10				
1	2 %	2					
1	2 %	3					
1	2 %	4					
5	10 %	6	39	44	48	65	
1	2 %	10					
1	2 %	13					
3	6 %	16	39	59			
3	6 %	23	24	53			
1	2 %	23					
1	2 %	23					
1	2 %	25					
5	10 %	25	40	50	37	38	
1	2 %	31					
2	4 %	32	39				
6	13 %	36	52	62	39	7	15
1	2 %	43					
1	2 %	57					
4	8 %	59	60	61	6		

Anlage 6.7 – Frage 7

Frage 7

Kommune Nr.	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	
Rang 1. RB Finanzen	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	
Rang 1. RB IT	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Rang 1. RB Personal	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Rang 1. RB Politik	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Rang 1. RB Reputation	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Rang 2. RB Finanzen	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	
Rang 2. RB IT	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
Rang 2. RB Personal	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	
Rang 2. RB Politik	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	
Rang 2. RB Reputation	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Rang 3. RB Finanzen	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Rang 3. RB IT	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	
Rang 3. RB Personal	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	
Rang 3. RB Politik	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	
Rang 3. RB Reputation	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Rang 4. RB Finanzen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Rang 4. RB IT	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	
Rang 4. RB Personal	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Rang 4. RB Politik	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0
Rang 4. RB Reputation	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	
Rang 5. RB Finanzen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Rang 5. RB IT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Rang 5. RB Personal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Rang 5. RB Politik	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0
Rang 5. RB Reputation	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1

Kommune Nr.	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67			
Rang 1. RB Finanzen	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1			
Rang 1. RB IT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Rang 1. RB Personal	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0		
Rang 1. RB Politik	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Rang 1. RB Reputation	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0		
Rang 2. RB Finanzen	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0		
Rang 2. RB IT	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0		
Rang 2. RB Personal	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1		
Rang 2. RB Politik	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0		
Rang 2. RB Reputation	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0		
Rang 3. RB Finanzen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0		
Rang 3. RB IT	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0		
Rang 3. RB Personal	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Rang 3. RB Politik	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	
Rang 3. RB Reputation	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Rang 4. RB Finanzen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Rang 4. RB IT	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1		
Rang 4. RB Personal	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	
Rang 4. RB Politik	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	
Rang 4. RB Reputation	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
Rang 5. RB Finanzen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Rang 5. RB IT	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Rang 5. RB Personal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Rang 5. RB Politik	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	
Rang 5. RB Reputation	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Frage 7	absolut	Punkte
Rang 1. Risikobereich Finanzen	48	240
Rang 1. Risikobereich IT	3	15
Rang 1. Risikobereich Personal	9	45
Rang 1. Risikobereich Politik	4	20
Rang 1. Risikobereich Reputation	2	10
Rang 2. Risikobereich Finanzen	10	40
Rang 2. Risikobereich IT	11	44
Rang 2. Risikobereich Personal	28	112
Rang 2. Risikobereich Politik	8	32
Rang 2. Risikobereich Reputation	8	32
Rang 3. Risikobereich Finanzen	7	21
Rang 3. Risikobereich IT	29	87
Rang 3. Risikobereich Personal	16	48
Rang 3. Risikobereich Politik	12	36
Rang 3. Risikobereich Reputation	1	3
Rang 4. Risikobereich Finanzen	0	0
Rang 4. Risikobereich IT	19	38
Rang 4. Risikobereich Personal	9	18
Rang 4. Risikobereich Politik	16	32
Rang 4. Risikobereich Reputation	20	40
Rang 5. Risikobereich Finanzen	0	0
Rang 5. Risikobereich IT	4	4
Rang 5. Risikobereich Personal	3	3
Rang 5. Risikobereich Politik	24	24
Rang 5. Risikobereich Reputation	34	34

Frage 7	Punkte	Rang
Risikobereich Finanzen	301	1
Risikobereich Personal	226	2
Risikobereich IT	188	3
Risikobereich Politik	144	4
Risikobereich Reputation	119	5

Anlage 6.8 – Frage 8

Frage 8

Kommune Nr.	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	
Antwort 1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	
Antwort 2	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	
Antwort 3	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	
Antwort 4	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	
Antwort 5	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	
Antwort 6	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1
Antwort 7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
Antwort Freitext	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0

Kommune Nr.	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	
Antwort 1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	
Antwort 2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	
Antwort 3	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	
Antwort 4	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	
Antwort 5	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	
Antwort 6	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0
Antwort 7	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Antwort Freitext	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0

Frage 8

absolut relativ

Beantwortet von	67	100,0 %
Antwort 1	28	41,8 %
Antwort 2	17	25,4 %
Antwort 3	40	59,7 %
Antwort 4	19	28,4 %
Antwort 5	19	28,4 %
Antwort 6	18	26,9 %
Antwort 7	2	3,0 %
Antwort Freitext	10	14,9 %

Cluster der offenen Frage Nr. 8

Schwierigkeiten bei der Implementierung

Fehlende haushaltrechtliche Regelungen zur Implementierung, z.B. können finanzielle Risiken bei Baumaßnahmen nicht im Haushaltplan verankert werden

Personalmangel, Personalressourcen vs. Finanzierungsmittel vs. Schadenseintritt, Aufwand für die Risikoinventur und Softwarepflege (Kosten/Nutzen)

Fehlende (intrinsische) Motivation der MA der Organisationseinheit. Fehlende Fach- und Sozialkompetenz der MA der Organisationseinheit (inkl. Soft Skills).

Inhaltlicher Aufbau und konkrete Risikodefinition und Risikobewertung

Probleme mit Organisation, Fehlende Strukturen in der Organisation, Probleme mit dezentraler Verwaltung

Akzeptanz- Risikomanagement muss in allen Bereichen (Ämtern, Fachbereiche usw.) der Verwaltung mit dem entsprechenden Fachwissen stattfinden.

Anzahl der	Anzahl der	Kommune Nr.		
1	11 %	8		
2	22 %	15	55	
1	11 %	61		
1	11 %	63		
3	33 %	33	39	54
1	11 %	33		

Anlage 6.9 – Frage 9

Frage 9	
Kommune Nr.	01 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34
Antwort 1	1 1
Antwort 2	1 1 1 0 1 1 1 0 1 0 1 0 1 0 1 1 1 0 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 0 1 1 1 1 1
Antwort 3	1 0 0 1 1 1 0 0 1 0 1 0 1 1 1 1 1 0 1 1 1 1 1 0 1 1 0 1 1 1 1 1 0 1 1
Antwort 4	1 1 0 1 1 1 1 1 1 0 1 1 1 0 1 1 1 1 0 1 0 1 1 0 1 1 0 1 1 1 1 1 1 1 0
Antwort 5	1 0 1 0 1 0 1 1 1 0 0 1 1 0 1 0 0 1 1 0 1 1 1 1 1 1 0 1 1 1 1 1 1 1 1
Antwort 6	1 1 0 1 1 0 0 0 0 0 1 1 1 1 1 0 0 1 0 0 1 1 0 1 0 1 0 1 0 1 1 1 1 0 0
Antwort 7	0 1 1 1 1 0 1 1 1 0 0 0 0 0 1 1 1 1 0 0 0 0 0 1 1 0 0 1 0 1 1 1 1 1 0
Antwort 8	1 0 1 1 1 1 1 1 0 1 0 0 1 1 0 1 1 1 0 1 1 1 0 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 0
Kommune Nr.	35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67
Antwort 1	1 1
Antwort 2	1 1 1 1 1 1 1 1 0 1 1 1 0 1 1 0 1 1 1 1 1 1 1 1 1 0 1 0 1 1 1 1 1 1
Antwort 3	0 1 1 1 1 1 1 1 0 0 1 0 1 0 1 0 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 0 0 1 0 1 1 0 1
Antwort 4	1 1 1 1 1 1 1 0 0 1 0 0 1 1 1 0 1 1 1 1 1 1 0 0 1 0 1 0 1 1 1 0 1 1
Antwort 5	1 1 0 1 1 1 1 0 0 0 0 0 1 0 1 0 1 0 1 1 1 0 0 1 0 1 0 1 0 1 1 1 1 1
Antwort 6	1 1 1 1 1 1 1 0 1 0 1 1 1 0 1 0 1 0 0 1 1 0 0 0 0 0 0 1 1 1 1 1 0 1
Antwort 7	0 0 1 1 0 1 1 0 1 0 0 0 0 1 1 0 0 0 0 1 1 0 0 0 0 1 0 1 1 1 1 0 1 1
Antwort 8	0 0 1 1 1 1 1 1 0 0 1 1 1 1 1 0 0 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1

Frage 9		absolut	relativ
Beantwortet von	67	100,0 %	
Antwort 1	67	100,0 %	
Antwort 2	55	82,1 %	
Antwort 3	47	70,1 %	
Antwort 4	49	73,1 %	
Antwort 5	44	65,7 %	
Antwort 6	38	56,7 %	
Antwort 7	33	49,3 %	
Antwort 8	53	79,1 %	

Anlage 6.10 – Rücklauf

Rücklauf

Verschickte Fragebögen	187
Rücklauf absolut	67
Rücklauf relativ	35,8 %

Einwohner

	50.000-99.999	100.000-249.999	Über 250.000	Summe
Kommunen "ja" (absolut)	4	1	1	6
Kommunen "ja" (relativ)	67 %	17 %	17 %	100 %
Kommunen "im Aufbau befindlich" (absolut)	6	3	1	10
Kommunen "im Aufbau befindlich" (relativ)	60 %	30 %	10 %	100 %

Einwohner

	50.000-99.999	100.000-249.999	Über 250.000	Summe	Alle
Gruppe	I	II	III		
Kommunen absolut	40	19	8	67	187
Kommunen relativ	59,7 %	28,4 %	11,9 %	100,0 %	---
Summe Einwohner	2.764.004	3.058.345	3.210.113	9.032.462	33.307.016

Rücklauf innerhalb der einzelnen Gruppen

	Gruppe I	Gruppe II	Gruppe III	Summe
Ingesamt absolut	108	52	27	187
Kein Rücklauf absolut	68	33	19	120
Rücklauf absolut	40	19	8	67
Rücklauf relativ	37,0 %	36,5 %	29,6 %	---
Kein Rücklauf relativ	63,0 %	63,5 %	70,4 %	---

Anlage 6.11 – Legende

Legende

Frage 1: Gibt es eine Organisationseinheit für Risikomanagement (Amt, Fachbereich, Abteilung, Arbeitsplatz, einzelner Mitarbeiter, etc.) in ihrer Stadtverwaltung?

Frage 2: Wann wurde diese Organisationseinheit eingerichtet?

Frage 3: Ist ihrer Meinung nach die Betrachtung von Risiken wichtig für eine Kommune?

Frage 4a: Warum ist die Betrachtung von Risiken für Kommunen ihrer Meinung nach bedeutend?

Antwort 1: Da sonst die kommunale Zielsetzung der stetigen Aufgabenerfüllung bei einer Nicht-Beachtung von Risiken gefährdet sein könnte.

Antwort 2: Da die Betrachtung von Risiken zur sparsamen und wirtschaftlichen Haushaltsführung beitragen kann.

Antwort 3: Da die Betrachtung von Risiken zur Erweiterung der Wissensbasis beiträgt.

Frage 4b: Warum ist die Betrachtung von Risiken für Kommunen Ihrer Meinung nach unbedeutend?

Antwort 1: Da eine Kommune in Deutschland nicht insolvenzfähig ist.

Antwort 2: Da es keine Risiken für Kommunen gibt.

Antwort 3: Da der Nutzen nicht den Aufwand deckt.

Frage 5: Aus der Literatur wurden die nachstehenden 15 Risiken identifiziert. Welche dieser Risiken sind ihrer Meinung nach für Kommunen von Bedeutung?

Risiko 1: Sinkendes Steueraufkommen

Risiko 2: Zeit- und Kostenrisiken im Baubereich

Risiko 3: Verlustrisiko bei kommunalen Beteiligungen

Risiko 4: Fluktuation/Wissensverlust

Risiko 5: Unzureichende fachliche Kapazität

Risiko 6: Fehlende Personalressourcen

Risiko 7: Widersprüchliche politische Vorgaben

Risiko 8: Fehlende Überwachung der Umsetzung von Beschlüssen

Risiko 9: Flüchtlingsthematik

Risiko 10: Datenverlust/ Datenschutz

Risiko 11: IT-Ausstattung technisch nicht auf dem aktuellsten Stand

Risiko 12: IT-Zwischenlösungen

Risiko 13: Klagerisiko auf Grund Nicht-Beachtung vergaberechtlicher Vorgaben

Risiko 14: Prozessrisiko auf Grund ungenügender Bereitstellung von Betreuungsplätzen für Kinder unter 3 Jahren

Risiko 15: Dolose Handlungen

Frage 6: Welches bedeutende Risiko für Kommunen sehen Sie außer den unter Frage 5 genannten?

Frage 7: Die unter Frage Nr. 5 identifizierten Risiken können laut Literatur fünf verschiedenen Bereichen zugeordnet werden. Nehmen Sie nach Ihrer Einschätzung bitte eine Rangfolge für diese Risikobereiche vor.

Frage 8: Wo sehen Sie Schwierigkeiten bei der Implementierung einer Organisationseinheit für ein kommunales Risikomanagement?

- Antwort 1: Organisatorische Schwierigkeiten bei der Implementierung
- Antwort 2: Organisatorische Schwierigkeiten beim Betrieb einer solchen Organisationseinheit
- Antwort 3: Akzeptanzschwierigkeiten seitens der Verwaltungsspitze
- Antwort 4: Akzeptanzschwierigkeiten seitens der Mitarbeiter innerhalb der Verwaltung
- Antwort 5: Fehlendes Risikoverständnis in einer Kommune
- Antwort 6: Die Kosten einer solchen Organisationseinheit (Personal, Räume, Sachkosten) könnten den Nutzen übersteigen
- Antwort 7: Es werden keine Schwierigkeiten erwartet

Frage 9: Was trifft auf ihre Kommunalverwaltung zu?

- Antwort 1: Vorhandensein eines Fachbereichs für (Interne) Revision / eines Rechnungsprüfungsamtes
- Antwort 2: Es existiert ein Internes Kontrollsystem (Dienstanweisungen, etc.)
- Antwort 3: Vorhandensein einer Organisationseinheit (Amt, Fachbereich, einzelner Mitarbeiter) für Controlling
- Antwort 4: Grundsätzliche Möglichkeit zur Durchführung von Workshops mit internen Beteiligten
- Antwort 5: Grundsätzliches Risikobewusstsein in der Kommunalverwaltung ist vorhanden
- Antwort 6: Es gibt generell ein Berichts-/Informationswesen (Reporting-System) für die Verwaltungsspitze/Führungskräfte, welches über wesentliche Sachverhalte informiert (beispielsweise in Form von Vorlagen, etc)
- Antwort 7: Verantwortungsbereiche und Rollen von Mitarbeitern sind klar geregelt und abgegrenzt
- Antwort 8: Es gibt eine Abteilung „Organisation“, welche die Aufbau- und Ablauforganisation der Verwaltung im Blick hat und koordiniert

Farbgebung

Antwort "sehr bedeutend"	2
Antwort "bedeutend" oder "positiv"	1
Antwort "neutral" oder "negativ"	0
Antwort "eher unbedeutend"	-1
Antwort "unbedeutend"	-2

Literatur- und Quellenverzeichnis

Aktiengesetz (AktG), in der Fassung vom 06.09.1965.

Zitiert als: „AktG“

Atteslander, Peter: Methoden der empirischen Sozialforschung, Berlin 2010, 13. Auflage.

Zitiert als: „Atteslander, 2010“

Baetge, Jörg/Schmidt, Matthias/Hater, André: Determinanten einer Unternehmenskrise, in Thierhoff, Michael/ Müller, Renate (Hrsg.): Unternehmenssanierung, Heidelberg 2016, 2. Auflage, S. 19-85.

Zitiert als: „Baetge/Schmidt/Hater, 2016“

Becker, Wolfgang/Botzkowski, Tim/Eurich, Sebastian: Compliance und Controlling – Grundlagen und Wechselwirkungen, in: Gleich, Ronald/ Klein, Andreas (Hrsg.): Der Controlling-Berater, Band 39 - Moderne Controllingkonzepte, München/Freiburg 2015, S. 63-75.

Zitiert als: „Becker/Botzkowski/Eurich, 2015“

Behringer, Stefan: Compliance für Aufsichtsräte – Grundlagen, Verantwortlichkeiten, Haftung, Berlin 2016.

Zitiert als: „Behringer, 2016“

Bertelsmann-Stiftung: Finanzlage der Kommunen spitzt sich zu, Pressemitteilung, Gütersloh 2013, abrufbar unter URL: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/presse/pressemitteilungen/pressemitteilung/pid/finanzlage-der-kommunen-spitzt-sich-zu/> [16.10.2017].

Zitiert als: „Bertelsmann-Stiftung, 2013“

Beyer, Michael/Heyd, Reinhard/George, Niels: Aufsichtsrat kompakt – Basiswissen mit Schaubildern, Stuttgart 2017.

Zitiert als: „Beyer/Heyd/George, 2017“

Birkholz, Kai: Risikomanagement – Eine Herausforderung für Deutsche Kommunen, in: Scholz, Frank/Schuler, Andreas/Schwintowski, Hans-Peter (Hrsg.): Risikomanagement der Öffentlichen Hand, Heidelberg 2009, S. 155-169.

Zitiert als: „Birkholz, 2009“

Blättler, Stephanie/Hunziker, Stefan: Kommunales Risikomanagement - Erfahrungen und Empfehlungen, in: Verwaltung & Management – Zeitschrift für moderne Verwaltung, Baden-Baden 2015, Heft 2, S. 83-88.

Zitiert als: „Blättler/Hunziker, 2015“

Borchert, Hartmut/Bund der Steuerzahler e. V.: Insolvenzfähigkeit von Kommunen, 2012, abrufbar unter URL: <https://www.steuerzahler.de/Insolvenzfaehigkeit-von-kommunen/43716c52310i1p697/> [25.08.2017].

Zitiert als: „Borchert/Bund der Steuerzahler e. V., 2012“

Brede, Helmut: Grundzüge der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre, München 2005, 2. Auflage.

Zitiert als: „Brede, 2005“

Brühwiler, Bruno: Risikomanagement als Führungsaufgabe – Umsetzung bei strategischen und operationellen Prozessen, Bern 2016, 4. Auflage.

Zitiert als: „Brühwiler, 2016“

Brünger, Christian: Erfolgreiches Risikomanagement mit dem COSO ERM, Berlin 2009.

Zitiert als: „Brünger, 2009“

Büchner, Hermann: Rechtliche Grundlagen Kommunalen Selbstverwaltung, München, 2014, 2. Auflage.

Zitiert als: „Büchner, 2014“

Budäus, Dietrich/Buchholtz, K.: Konzeptionelle Grundlagen des Controlling in der öffentlichen Verwaltung, in Die Betriebswirtschaft (DBW), 1997, S.322-337.

Zitiert als: „Budäus/Buchholtz, 1997“

Buderath, Hubertus/Amling, Thomas: Das Interne Überwachungssystem als Teil des Risikomanagementsystems, in: Dörner, Dietrich/Horváth, Péter/Kagermann, Henning (Hrsg.): Praxis des Risikomanagements – Grundlagen, Kategorien, branchenspezifische und strukturelle Aspekte, Stuttgart 2000, S. 127-152.

Zitiert als: „Buderath/Amling, 2000“

Bundesfinanzministerium/Bundesrepublik Deutschland: Public Corporate Governance Kodex der Bundesrepublik Deutschland, 2009, S. 1-113, abrufbar unter URL: https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Bundesvermoegen/Privatisierungs_und_Beteiligungspolitik/Beteiligungspolitik/grundsaeetze-guter-unternehmensfuehrung-anlage-de.pdf?__blob=publicationFile&v=7 [17.10.2017].

Zitiert als: „Bundesfinanzministerium, PCGK Bund, 2009“

Bundesrechnungshof: Bemerkungen zur Haushalts- und Wirtschaftsführung des Bundes 2011, Bonn 2011, S. 1-321, abrufbar unter URL: <https://www.bundesrechnungshof.de/de/veroeffentlichungen/bemerkungen-jahresberichte/jahresberichte/1-archiv/2011/2011-bemerkungen-gesamtbericht-pdf> [12.10.2017].

Zitiert als: „Bundesrechnungshof, 2011“

Bungartz, Oliver: Interne Kontrollsysteme (IKS) – Basiswissen für den Aufsichtsrat, Berlin 2017.

Zitiert als: „Bungartz, 2017“

Bungartz, Oliver/InterneRevisionDigital: Positionspapier – The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control, 2017, abrufbar unter URL: <https://www.internerevisiondigital.de/ce/positionspapier-the-three-lines-of-defense-in-effective-risk-management-and-control/detail.html> [24.09.2017].

Zitiert als: „Bungartz/InterneRevisionDigital, 2017“

Burgi, Martin: Kommunalrecht, München 2015, 5. Auflage.

Zitiert als: „Burgi, 2015“

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: Internal Control – Integrated Framework, 2017, S. 1-9, abrufbar unter URL: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-FAQ-September-2017.pdf> [01.12.2017].

Zitiert als: „COSO, 2017“

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: Internal Control – Integrated Framework, 2013, S. 1-20, abrufbar unter URL: <https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf> [24.09.2017].

Zitiert als: „COSO, 2013“

Damm, Andreas/Kölner Stadt-Anzeiger: Oper, Sanierungskosten werden zum Risiko, 2017, abrufbar unter URL: <http://www.ksta.de/koeln/innenstadt/oper-sanierungskosten-werden-zum-risiko-2595088> [16.10.2017].

Zitiert als: „Damm/Kölner Stadt-Anzeiger, 2017“

Deutscher Städtetag: Public Corporate Governance Kodex für kommunale Unternehmen, 2009, S. 1-4, abrufbar unter URL: http://www.staedtetag.de/imperia/md/content/dst/eckpunkte_pcgk_kommunale_unternehmen.pdf [17.10.2017].

Zitiert als: „Deutscher Städtetag, PCGK Kommunen, 2009“

Diederichs, Marc: Risikomanagement und Risikocontrolling, München 2018, 4. Auflage.

Zitiert als: „Diederichs, 2018“

DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V.: Revisionsstandard Nr. 2 - Prüfung des Risikomanagementsystems durch die Interne Revision, Frankfurt am Main 2015, Version 1.1.

Zitiert als: „DIIR Revisionsstandard Nr. 2, 2015“

Döring, Nicola/Bortz, Jürgen: Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, Berlin/Heidelberg 2016, 5. Auflage.

Zitiert als: „Döring/Bortz, 2016“

Dörner, Dietrich/Doleczik, Günter: Prüfung des Risikomanagements, in: Dörner, Dietrich/ Horváth, Péter/ Kagermann, Henning (Hrsg.): Praxis des Risikomanagements – Grundlagen, Kategorien, branchenspezifische und strukturelle Aspekte, Stuttgart 2000, S. 193-217.

Zitiert als: „Dörner/Doleczik, 2000“

Duden: Wörterbuch online, Begriff „Kommune“, abrufbar unter URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Kommune> [31.08.2017].

Zitiert als: „Duden, Begriff: Kommune“

Durstin, Oskar: Die Behandlung von Schadenfällen im Industriebetrieb, in: Hölscher, Reinhold/ Elfgen Ralph (Hrsg.): Herausforderung Risikomanagement – Identifikation, Bewertung und Steuerung industrieller Risiken, Wiesbaden 2002, S. 357-374.

Zitiert als: „Durstin, 2002“

Eggerding, Daniel/Fischer, Torben: Phasen der Einführung eines Risikomanagements, in: Innovative Verwaltung, 2015, Ausgabe 12, S. 25-27.

Zitiert als: „Eggerding/Fischer, 2015“

Elfgen, Ralph: Aufgaben und Instrumente des strategischen Risikomanagements, in: Hölscher, Reinhold/ Elfgen Ralph (Hrsg.): Herausforderung Risikomanagement – Identifikation, Bewertung und Steuerung industrieller Risiken, Wiesbaden 2002, S. 205-223.

Zitiert als: „Elfgen, 2002a“

Elfgen, Ralph: Implementierung von Risikocontrolling-Systemen, in: Hölscher, Reinhold/ Elfgen Ralph (Hrsg.): Herausforderung Risikomanagement – Identifikation, Bewertung und Steuerung industrieller Risiken, Wiesbaden 2002, S. 313-330.

Zitiert als: „Elfgen, 2002b“

Eulerich, Marc: Die regulatorischen Grundlagen des Three-Lines-of-Defense-Modells, in: Zeitschrift Interne Revision (ZIR), 2012, 4. Ausgabe, S. 192-196.

Zitiert als: „Eulerich, 2012“

Fally, Markus/Pichler, Stephan/et al: IIA Austria - Das unternehmensweite Risikomanagementsystem aus der Sicht der Internen Revision, Wien 2014, 2. Auflage.

Zitiert als: „Fally/Pichler/et al, 2014“

Fiedler, Rudolf/Gräf, Jens: Einführung in das Controlling - Methoden, Instrumente und IT-Unterstützung, München 2012, 3. Auflage.

Zitiert als: „Fiedler/Gräf, 2012“

Freytag/Bömelburg/Rödl&Partner: Ganzheitliches Governance, Risk & Compliance-System: Das Three Lines of Defense-Modell, 2017, abrufbar unter URL: <http://www.roedl.de/themen/kapitalmarktorientierte-unternehmen/three-lines-of-defense-modell> [24.09.2017].

Zitiert als: „Freytag/Bömelburg/Rödl&Partner, 2017“

Fudalla, Mark/Tölle, Martin/Wöste, Christian: Bilanzierung und Jahresabschluss in der Kommunalverwaltung – Grundsätze für das „Neue Kommunale Finanzmanagement“ (NKF), Berlin 2017, 4. Auflage.

Zitiert als: „Fudalla/Tölle/Wöste, 2017“

Gemeindehaushaltsverordnung Baden-Württemberg (GemHVO BW), in der Fassung vom 11.12.2009.

Zitiert als: „GemHVO BW“

Gemeindeordnung Baden-Württemberg (GemO BW), in der Fassung vom 24.07.2000.

Zitiert als: „GemO BW“

Gesetz zur Ausführung des Gerichtsverfassungsgesetzes und von Verfahrensgesetzen der ordentlichen Gerichtsbarkeit (AGGVG), in der Fassung vom 16.12.1975.

Zitiert als: „AGGVG“

Gleißner, Werner: Grundlagen des Risikomanagements – mit fundierten Informationen zu besseren Entscheidungen, München 2017, 3. Auflage.

Zitiert als: „Gleißner, 2017“

Gleißner, Werner: Risikomanagement – Unternehmenswert als Risikomaßstab kombiniert Ertrag und Risiko, in: Gleich, Ronald/ Klein, Andreas (Hrsg.): Der Controlling-Berater, Band 39 - Moderne Controllingkonzepte, München/Freiburg 2015, S. 157-180.

Zitiert als: „Gleißner, 2015“

Gleißner, Werner/Romeike, Frank: Grundlagen des Risikomanagements, in: Gleißner, Werner/ Romeike, Frank (Hrsg.): Praxishandbuch Risikomanagement – Konzepte, Methoden, Umsetzung, Berlin 2015, S. 19-43.

Zitiert als: „Gleißner/Romeike, 2015a“

Gleißner, Werner/Romeike, Frank: Risiko und Balanced Scorecard, in: Gleißner, Werner/ Romeike, Frank (Hrsg.): Praxishandbuch Risikomanagement – Konzepte, Methoden, Umsetzung, Berlin 2015, S. 545-560.

Zitiert als: „Gleißner/Romeike, 2015b“

Gleißner, Werner/Mott, Bernd P./Romeike, Frank: Die Organisation von Risikomanagementsystemen, in: Gleißner, Werner/ Romeike, Frank (Hrsg.): Praxishandbuch Risikomanagement – Konzepte, Methoden, Umsetzung, Berlin 2015, S. 563-589.

Zitiert als: „Gleißner/Mott/Romeike, 2015“

Glinder, Peter: Das kommunales Chancen- und Risikomanagement, in: Der Gemeindehaushalt, 2008, Heft 11, S. 241 – 252.

Zitiert als: „Glinder, 2008“

Gräf, Jens: Risikomanagement: Umsetzung und Integration in das Führungssystem, in: Klein, Andreas (Hrsg.): Risikomanagement und Risiko-Controlling, Freiburg 2011, S. 51-73.

Zitiert als: „Gräf, 2011“

Graf, Thomas: Risikomanagement in einem internationalen Maschinen- und Anlagenbaukonzern, in: Hölscher, Reinhold/ Elfgen Ralph (Hrsg.): Herausforderung Risikomanagement – Identifikation, Bewertung und Steuerung industrieller Risiken, Wiesbaden 2002, S. 143-155.

Zitiert als: „Graf, 2002“

Graumann, Mathias: Controlling – Begriff, Elemente, Methoden und Schnittstellen, Herne 2014, 4. Auflage.

Zitiert als: „Graumann, 2014“

Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland (GG), Ausfertigungsdatum: 23.05.1949, in der Fassung vom 13.07.2017.

Zitiert als: „GG“

Hagemeister, Meike/Klose, Ralph/Knoll, Thomas: >>Next-Level<<- Risikomanagement, in: Knoll, Thomas/Degen, Beate (Hrsg.): Praxis des Risikomanagements – Moderne Instrumente in der Unternehmensführung, Stuttgart 2014, S. 175-188.

Zitiert als: „Hagemeister/Klose/Knoll, 2014“

Hahn, Dietger/Krystek, Ulrich: Früherkennungssysteme und KonTragG, in: Dörner, Dietrich/ Horváth, Péter/ Kagermann, Henning (Hrsg.): Praxis des Risikomanagements – Grundlagen, Kategorien, branchenspezifische und strukturelle Aspekte, Stuttgart 2000, S. 73-97.

Zitiert als: „Hahn/Krystek, 2000“

Handelsgesetzbuch (HGB), in der Fassung vom 18.07.2017.

Zitiert als: „HGB“

Heinze, Werner/Kullmann, Stefan: Risikomanagement in einem diversifizierten Bergbau- und Technologiekonzern, in: Hölscher, Reinhold/ Elfgen Ralph (Hrsg.): Herausforderung Risikomanagement – Identifikation, Bewertung und Steuerung industrieller Risiken, Wiesbaden 2002, S. 125-142.

Zitiert als: „Heinze/Kullmann, 2002“

Heller, Robert F.: Aufsichtsratsmitglieder in öffentlichen Unternehmen, Stuttgart 2016, 2. Auflage.

Zitiert als: „Heller, 2016“

Hill, Hermann: Risiko-Management in der englischen Verwaltung, Speyerer Arbeitsheft Nr. 150, Speyer 2003.

Zitiert als: „Hill, 2003“

Hinz, Stefanie/Städtetag Baden-Württemberg: Entwurf Neufassung der Gemeinde Prüfungsordnung (GemPrO) – Anhörungsschreiben vom 17.10.2017, Aktenzeichen: Az 095.01 - R 29033/2017 • Pf, Anlage 1 – Entwurf, S.1-18; Anlage 2 – Begründung, S. 1-17, Stuttgart 2017.

Zitiert als: „Hinz/Städtetag BW, 2017“

Hölscher, Reinhold: Von der Versicherung zur integrativen Risikobewältigung - Die Konzeption eines modernen Risikomanagements, in: Hölscher, Reinhold/ Elfgen Ralph (Hrsg.): Herausforderung Risikomanagement – Identifikation, Bewertung und Steuerung industrieller Risiken, Wiesbaden 2002, S. 3-31.

Zitiert als: „Hölscher, 2002“

Hohnhorst, Georg von: Anforderungen an das Risikomanagement nach dem KonTraG, in: Hölscher, Reinhold/ Elfgen Ralph (Hrsg.): Herausforderung Risikomanagement – Identifikation, Bewertung und Steuerung industrieller Risiken, Wiesbaden 2002, S. 91-108.

Zitiert als: „Hohnhorst, 2002“

Horváth, Péter/Gleich, Ronald/Seiter, Mischa: Controlling, München 2015, 13. Auflage.

Zitiert als: „Horváth/Gleich/Seiter, 2015“

Horváth, Péter/Gleich, Ronald: Controlling als Teil des Risikomanagements, in: Dörner, Dietrich/ Horváth, Péter/ Kagermann, Henning (Hrsg.): Praxis des Risikomanagements – Grundlagen, Kategorien, branchenspezifische und strukturelle Aspekte, Stuttgart 2000, S. 99-126.

Zitiert als: „Horváth/Gleich, 2000“

Hunziker, Stefan/Dietiker, Yvonne/Schiltz, Kaspar/Gwerder, Lothar: Ganzheitliche Risikosteuerung in 10 Schritten – Risikomanagement und IKS für Schweizer Gemeinden, Bern 2015.

Zitiert als: „Hunziker/et al, 2015“

Huth, Michael/ Romeike, Frank: Struktur des Risikomanagements in der Logistik, in: Huth, Michael/ Romeike, Frank (Hrsg.): Risikomanagement in der Logistik – Konzepte, Instrumente, Anwendungsbeispiele, Wiesbaden 2016, S. 49-84.

Zitiert als: „Huth/Romeike, 2016“

IIA - The Institute of Internal Auditors: IIA Position Paper: The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control, 2013, abrufbar unter URL: S. 1-10. <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control.pdf> [24.09.2017].

Zitiert als: „IIA, 2013“

Ikrat, Alexander/Waiblinger Zeitung: Haushaltssperre in Sindelfingen - Millionen-Rückzahlung an Daimler bringt Stadt in Not, 2009, abrufbar unter URL: <https://www.zvw.de/inhalt.haushaltssperre-in-sindelfingen-millionen-rueckzahlung-an-daimler-bringt-stadt-in-not.417b8e4b-6696-4ad9-a879-aed85c0fafcd.html> [16.10.2017].

Zitiert als: “Ikrat/Waiblinger Zeitung, 2009”

Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW): Grundsätze für die Arbeitsweise des Hauptfachausschusses, 2015, S. 1-12, abrufbar unter URL: <https://www.idw.de/blob/35430/3ac0b3bed0682fd8bacc0d880edc60e/down-grundsaeetze-hfa-2015-data.pdf> [17.10.2017].

Zitiert als: “IDW, 2015”

Janßen, Stefan/Riediger Henning: Begriffsbestimmung und Rahmen für die Durchführung einer Risikoinventur, in Janßen, Stefan/ Riediger, Henning (Hrsg.): Praktikerhandbuch Risikoinventur – Risikoerfassung, Risikoeinstufung, Inventurablauf, Dokumentation, Heidelberg 2015, S. 11-47.

Zitiert als: „Janßen/Riediger, 2015“

Kirchhof, Hans-Peter/Kreft, Gerhart/et al: Insolvenzordnung, Kommentar, Heidelberg 2014, 7. Auflage.

Zitiert als: „Kirchhof/Kreft/et al, 2014“

Kirsch, Hans-Jürgen/Dettenrieder, Dominik: Die Abbildung von Risiken und Chancen in der Finanzberichterstattung, in: Knoll, Thomas/Degen, Beate (Hrsg.): Praxis des Risikomanagements – Moderne Instrumente in der Unternehmensführung, Stuttgart 2014, S. 87-121.

Zitiert als: „Kirsch/Dettenrieder, 2014“

Klein, Andreas: Risikomanagement und Risiko-Controlling, Freiburg 2011.

Zitiert als: „Klein, 2011“

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt):

Umfrage zum Stand des Risikomanagements in Kommunen, 2017, abrufbar unter URL: <https://www.kgst.de/umfrage-zum-stand-des-risiko-managements> [16.11.2017].

Zitiert als: „KGSt, 2017“

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt):

Kommunales Risikomanagement - Teil 2: Das interne Kontrollsystem, Köln 2014.

Zitiert als: „KGSt, 2014“

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt):

Kommunales Risikomanagement - Teil 1: Das kommunale Risikofrühwarnsystem, Köln 2011.

Zitiert als: „KGSt, 2011“

Kromrey, Helmut/Roose, Jochen/Strübing, Jörg: Empirische Sozialforschung, Konstanz/München 2016, 13. Auflage.

Zitiert als: „Kromrey/Roose/Strübing, 2016“

Krystek, Ulrich/Fiege, Stefanie/Gabler Wirtschaftslexikon,

Begriff „Risikomanagement“, abrufbar unter URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/risikomanagement.html> [31.08.2017].

Zitiert als:

„Krystek/Fiege/Gabler Wirtschaftslexikon, Begriff: Risikomanagement“

Krystek, Ulrich/Fiege, Stefanie/Gabler Wirtschaftslexikon,

Begriff „Risikomanagementprozess“, abrufbar unter URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/risikomanagement.html> [31.08.2017].

Zitiert als:

„Krystek/Fiege/Gabler Wirtschaftslexikon, Begriff: Risikomanagementprozess“

Landesrechnungshof Mecklenburg-Vorpommern: Jahresbericht 2015 – Teil 2

– Landesfinanzbericht 2015, Schwerin 2015; S. 1-220, abrufbar unter URL: http://www.lrh-mv.de/static/LRH/Dateien/Jahresberichte/LFB_2015.pdf

[12.10.2017].

Zitiert als: „Landesrechnungshof MV, 2015“

Laschet, Armin: Integration gestalten – Gesellschaftlichen Zusammenhalt vor Ort fördern, in: Lerch, Philipp/Pieperschneider, Melanie (Hrsg.): Kommunalpolitik. Was und prägt – was uns eint. Beiträge zur Politischen Bildung, Berlin 2017, S. 123-129.

Zitiert als: „Laschet, 2017“

Lehmeyer, Petra: Zur Bedeutung des Risikomanagements im Mittelstand - Eine Untersuchung des Verbreitungsgrades und der verwendeten Instrumente, Hamburg 2014.

Zitiert als: „Lehmeyer, 2014“

Leo Dictionary, Online Wörterbuch,

Begriff „to control“ = steuern, überwachen, abrufbar unter URL: <https://dict.leo.org/englisch-deutsch/controlling> [24.09.2017].

Zitiert als: „Leo Dictionary, Begriff: to control = steuern, überwachen“

Lück, Wolfgang/Henke, Michael/Gaenslen, Philipp: Die Interne Revision und das Interne Überwachungssystem vor dem Hintergrund eines integrierten Risikomanagements, in: Hölscher, Reinhold/ Elfgen Ralph (Hrsg.): Herausforderung Risikomanagement – Identifikation, Bewertung und Steuerung industrieller Risiken, Wiesbaden 2002, S. 225-238.

Zitiert als: „Lück/Henke/Gaenslen, 2002“

Lück, Wolfgang: Lexikon der Betriebswirtschaft, München/Wien 2004, 6. Auflage.

Zitiert als: „Lück, 2004“

Lück, Wolfgang: Risikomanagementsystem und Überwachungssystem – KonTraG – Anforderungen und Umsetzung in der betrieblichen Praxis, Karlsruhe 2001, 2. Auflage.

Zitiert als: „Lück, 2001“

Lück, Wolfgang: Managementrisiken, in: Dörner, Dietrich/ Horváth, Péter/ Kagermann, Henning (Hrsg.): Praxis des Risikomanagements – Grundlagen, Kategorien, branchenspezifische und strukturelle Aspekte, Stuttgart 2000, S. 311-343.

Zitiert als: „Lück, 2000“

Lück, Wolfgang: Elemente eines Risiko-Managementsystems, in: Der Betrieb (DB), Heft 01-02, 1998, S. 8-14.

Zitiert als: „Lück, 1998“

Lücken, Martin: Einführung eines Risikomanagementsystems bei einem großen Verkehrsdienstleister, in: Hölscher, Reinhold/ Elfgren Ralph (Hrsg.): Herausforderung Risikomanagement – Identifikation, Bewertung und Steuerung industrieller Risiken, Wiesbaden 2002, S. 331-342.

Zitiert als: „Lücken, 2002“

Magin, Christian: Kommunale Rechnungslegung – Konzeptionelle Überlegungen, Bilanzanalyse, Rating und Insolvenz, Wiesbaden 2011.

Zitiert als: „Magin, 2011“

Martin, Thomas A./Bär, Thomas: Grundzüge des Risikomanagements nach KonTragG – Das Risikomanagementsystem zur Krisenfrüherkennung nach § 91 Abs. 2 AktG, München/Wien 2002.

Zitiert als: „Martin/Bär, 2002“

Mayer, Horst Otto: Interview und schriftliche Befragung – Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung, München 2013, 6. Auflage.

Zitiert als: „Mayer, 2013“

Ministerium für Finanzen und Wirtschaft/Baden-Württemberg: Public Corporate Governance Kodex des Landes Baden-Württemberg, 2013, S. 1-44, abrufbar unter URL: https://fm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-fm/intern/Dateien_Downloads/Beteiligungen/Public_Corporate_Governance_Kodex_BW.pdf [17.10.2017].

Zitiert als: „Ministerium für Finanzen und Wirtschaft BW, PCGK Land, 2013“

Montag, Pia: Risikomanagement und Compliance im Mittelstand – Status quo und Erfolgsfaktoren der Implementierung, Berlin 2016.

Zitiert als: „Montag, 2016“

Müller, Stefan/Controlling-Wiki: Begriff „Risikomanagementsystem“, 2017, abrufbar unter URL: [https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Risikomanagementsystem_\(RMS\)](https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Risikomanagementsystem_(RMS)) [01.09.2017].

Zitiert als: „Müller/Controlling-Wiki, 2017“

Neumann, Frank: Identifizierung und Bewertung wesentlicher und sonstiger Risiken, in Janßen, Stefan/ Riediger, Henning (Hrsg.): Praktikerhandbuch Risikoinventur – Risikoerfassung, Risikoeinstufung, Inventurablauf, Dokumentation, Heidelberg 2015, S. 101-127.

Zitiert als: „Neumann, 2015a“

Neumann, Frank: Festlegung der Bedeutung derartiger Risikoarten in der Risikostrategie, in Janßen, Stefan/ Riediger, Henning (Hrsg.): Praktikerhandbuch Risikoinventur – Risikoerfassung, Risikoeinstufung, Inventurablauf, Dokumentation, Heidelberg 2015, S. 163-180.

Zitiert als: „Neumann, 2015b“

Priermeier, Thomas: Der Prozess der Risikosteuerung, in: Priermeier, Thomas (Hrsg.): Finanzmanagement im Unternehmen, München 2005, S.17-101.

Zitiert als: „Priermeier, 2005“

Raithel, Jürgen: Quantitative Forschung – Ein Praxiskurs, Wiesbaden 2008, 2 Auflage.

Zitiert als: „Raithel, 2008“

Ring, Peter/Beushausen, Gregor/Westfälische Rundschau: Stadt-Mitarbeiter kaufte auf eigene Faust teure Technik ein, 2012, abrufbar unter URL: <https://www.wr.de/staedte/dortmund/stadt-mitarbeiter-kaufte-auf-eigene-faust-teure-technik-ein-id7312279.html> [16.10.2017].

Zitiert als: „Ring/Beushausen/Westfälische Rundschau, 2012“

Rolfes, Bernd: Das Management von Zins- und Währungsrisiken in Industrieunternehmen, in: Hölscher, Reinhold/ Elfgén Ralph (Hrsg.): Herausforderung Risikomanagement – Identifikation, Bewertung und Steuerung industrieller Risiken, Wiesbaden 2002, S. 541-558.

Zitiert als: „Rolfes, 2002“

Rüdel, Nils/Handelsblatt: Detroit offiziell bankrott, 2013, abrufbar unter URL: <http://www.handelsblatt.com/politik/international/auto-stadt-detroit-offiziell-bankrott/9165238.html> [27.08.2017].

Zitiert als: „Rüdel/Handelsblatt, 2013“

Rüttgern, Joachim/RP online: Messerfabrik Neuenkamp kehrt Remscheid den Rücken, 2017, abrufbar unter URL: <http://www.rp-online.de/nrw/staedte/remscheid/messerfabrik-neuenkamp-kehrt-remscheid-den-ruecken-aid-1.7080085> [16.10.2017].

Zitiert als: „Rüttgern/RP online, 2017“

Ruhwedel, Franca/Kellermann, Birgit: Abbildung des Risikomanagements im Risikobericht – Regulatorische Anforderungen und praktische Umsetzung bei den DAX-Unternehmen, in: Knoll, Thomas/Degen, Beate (Hrsg.): Praxis des Risikomanagements – Moderne Instrumente in der Unternehmensführung, Stuttgart 2014, S. 143-171.

Zitiert als: „Ruhwedel/Kellermann, 2014“

Salvenmoser, Steffen/Heck, Rainer/Bussmann, Kai-D/ et al/ PwC:

Studie „Kriminalität im öffentlichen Sektor“, 2010, abrufbar unter URL: <https://www.pwc.de/de/offentliche-unternehmen/kriminalitaet-im-oeffentlichen-sektor-2010.html> [02.10.2017].

Zitiert als: „Salvenmoser/Heck/Bussmann/PwC, 2010“

Sauerländer, J. Friedrich: Eine nachhaltige Zukunft – Risiken, die alle Unternehmen angehen, in: Knoll, Thomas/Degen, Beate (Hrsg.): Praxis des Risikomanagements – Moderne Instrumente in der Unternehmensführung, Stuttgart 2014, S. 213-227.

Zitiert als: „Sauerländer, 2014“

Schedler, Kuno/Proeller, Isabella: New Public Management, Bern/Stuttgart/Wien 2011, 5. Auflage.

Zitiert als: „Schedler/Proeller, 2011“

Scheel, Oliver/Frank, Benedikt: Wachsende Komplexität treibt Risiken – Wie Unternehmen sich vorbereiten können, in: Knoll, Thomas/Degen, Beate (Hrsg.): Praxis des Risikomanagements – Moderne Instrumente in der Unternehmensführung, Stuttgart 2014, S. 33-55.

Zitiert als: „Scheel/Frank, 2014“

Schierenbeck, Henner/Lister, Michael: Risikomanagement im Rahmen der wertorientierten Unternehmenssteuerung, in: Hölscher, Reinhold/ Elfgen Ralph (Hrsg.): Herausforderung Risikomanagement – Identifikation, Bewertung und Steuerung industrieller Risiken, Wiesbaden 2002, S. 181-203.

Zitiert als: „Schierenbeck/Lister, 2002“

Schmidt, Matthias: Integrierte Unternehmensführung mit den Methoden des Risiko- und Chancenmanagements, in: Knoll, Thomas/Degen, Beate (Hrsg.): Praxis des Risikomanagements – Moderne Instrumente in der Unternehmensführung, Stuttgart 2014, S. 67-83.

Zitiert als: „Schmidt, 2014“

Schneck, Ottmar: Rechtsgrundlagen des Risikomanagements, in: Klein, Andreas (Hrsg.): Risikomanagement und Risiko-Controlling, Freiburg 2011, S. 87-96.

Zitiert als: „Schneck, 2011“

Schneck, Ottmar: Risikomanagement – Grundlagen, Instrumente, Fallbeispiele, Weinheim 2010.

Zitiert als: „Schneck, 2010“

Schneider, Bernd Jürgen/Deutscher Städte und Gemeindebund: Kommunale Insolvenz löst Probleme nicht, 2015, abrufbar unter URL: <https://kommunal.de/artikel/kommunale-insolvenz-loest-probleme-nicht/> [25.08.2017].

Zitiert als: „Schneider/Deutscher Städte und Gemeindebund, 2015“

Schütz, Martin: Risikomanagement aus Sicht des Öffentlichen Sektors der Schweiz, in: Scholz, Frank/Schuler, Andreas/Schwintowski, Hans-Peter (Hrsg.): Risikomanagement der Öffentlichen Hand, Heidelberg 2009, S. 117-153.

Zitiert als: „Schütz, 2009“

Schütz, Mathias: Ganzheitliche Betrachtung und Bewältigung unternehmerischer Risiken, in: Hölscher, Reinhold/ Elfgen Ralph (Hrsg.): Herausforderung Risikomanagement – Identifikation, Bewertung und Steuerung industrieller Risiken, Wiesbaden 2002, S. 51-71.

Zitiert als: „Schütz, 2002“

Schuster, Ferdinand/Lipske, Ulf/Felten, Markus/et al: Risikomanagement in Kommunen, in: Public Governance, Zeitschrift für öffentliches Management, 2013, Sommerausgabe, S. 12-15.

Zitiert als: „Schuster/Lipske/Felten/et al, 2013“

Schwarting, Gunnar: Risikomanagement in Kommunen, Berlin 2015.

Zitiert als: „Schwarting, 2015“

Schwarting, Gunnar: Risikomanagement. Von der Analyse zur vorausschauenden Gestaltung, in: Verwaltung & Management – Zeitschrift für moderne Verwaltung, Baden-Baden 2006, Heft 5, S. 232-238.

Zitiert als: „Schwarting, 2006“

Seidel, Uwe M.: Grundlagen und Aufbau eines Risikomanagementsystems, in: Klein, Andreas (Hrsg): Risikomanagement und Risiko-Controlling, Freiburg 2011, S. 21-50.

Zitiert als: „Seidel, 2011“

Sixt, Werner/Notheis, Klaus/Menzel, Jörg/Roth, Eberhard: Der Gemeinderat in Baden-Württemberg, Stuttgart 2014, 2. Auflage.

Zitiert als: „Sixt/Notheis/Menzel/Roth, 2014“

Statistisches Bundesamt: Städte (Alle Gemeinden mit Stadtrecht) nach Fläche, Bevölkerung und Bevölkerungsdichte am 31.12.2015, im Juli 2017 wegen korrigierter Fläche revidiert, 2017, abrufbar unter URL: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/LaenderRegionen/Regionales/Gemeindeverzeichnis/Administrativ/Aktuell/05Staedte.html> [25.10.2017].

Zitiert als: „Statistisches Bundesamt, 2017“

Stephan, Mario B.: Risikointegration im strategischen Performance-Management (SPM), in: Klein, Andreas (Hrsg): Risikomanagement und Risiko-Controlling, Freiburg 2011, S. 153-178.

Zitiert als: „Stephan, 2011“

Sutter, Emilio/Hunziker, Stefan/Grab, Hermann: IKS-Leitfaden – Internes Kontrollsystem für Nonprofit-Organisationen, Bern 2014, 2. Auflage.

Zitiert als: „Sutter/Hunziker/Grab, 2014“

Vanini, Ute: Risikomanagement – Grundlagen, Instrumente, Unternehmenspraxis, Stuttgart 2012.

Zitiert als: „Vanini, 2012“

Verwaltungsgerichtshof Baden-Württemberg: Kita-Gebühren: Stuttgart muss wegen fehlenden Kitaplatzes Mehrkosten für privaten Platz erstatten, Pressemitteilung, 2016, abrufbar unter URL: <http://www.vghmannheim.de/pb/Lde/4418927> [16.10.2017].

Zitiert als: „VGH BW, 2016“

Wagner, Thomas/Deutschlandfunk: Gewerbesteuer-Rückzahlung – Sindelfingen in der Klemme, 2015, abrufbar unter URL: http://www.deutschlandfunk.de/gewerbesteuer-rueckzahlung-sindelfingen-in-der-klemme.1769.de.html?drum:article_id=316572 [16.10.2017].

Zitiert als: „Wagner/Deutschlandfunk, 2015“

Weber, Jürgen/Wirtschaftslexikon:

Begriff „Balanced Scorecard“, abrufbar unter URL: <http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/balanced-scorecard.html> [24.09.2017].

Zitiert als: „Weber/Wirtschaftslexikon, Begriff: Balanced Scorecard“

Wehling, Hans-Georg: Kommunalpolitik in Baden-Württemberg, in: Kost, Andreas/Wehling, Hans-Georg (Hrsg.): Kommunalpolitik in den deutschen Ländern, Wiesbaden, 2010, S. 21-39.

Zitiert als: „Wehling, 2010“

Weiß, Björn: Implementierung eines kommunalen Risikomanagements, in: Pünder, Hermann/Klafki, Anika (Hrsg.): Risiko und Katastrophe als Herausforderung für die Verwaltung, Baden-Baden 2016, S. 157-161.

Zitiert als: „Weiß, 2016“

Werder, Axel von/Gabler Wirtschaftslexikon:

Begriff „Corporate Governance“, abrufbar unter URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/corporate-governance.html> [02.10.2017].

Zitiert als: „Werder/Gabler Wirtschaftslexikon, Begriff: Corporate Governance“

Wirtschaftslexikon24: Begriff „Risikoorientierte Balanced Scorecard“, abrufbar unter URL: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/e/risikoorientierte-balanced-scorecard/risikoorientierte-balanced-scorecard.htm> [24.09.2017].

Zitiert als: „Wirtschaftslexikon24, Begriff: Risikoorientierte Balanced Scorecard“

Wöhrmann, Paul: Die Alternative Risikofinanzierung als Teil eines ganzheitlichen unternehmerischen Risk Managements, in: Hölscher, Reinhold/Elfgén Ralph (Hrsg.): Herausforderung Risikomanagement – Identifikation, Bewertung und Steuerung industrieller Risiken, Wiesbaden 2002, S. 451-484.

Zitiert als: „Wöhrmann, 2002“

Wolf, Klaus/Runzheimer, Bodo: Risikomanagement und KonTraG – Konzeption und Implementierung, Wiesbaden 2009, 5. Auflage.

Zitiert als: „Wolf/Runzheimer, 2009“

Wolke, Thomas: Risikomanagement, Berlin/Boston 2016, 3. Auflage.

Zitiert als: „Wolke, 2016“

Zech, Jürgen: Integriertes Risikomanagement – Status quo und Entwicklungstendenzen aus der Perspektive eines Versicherungskonzerns, in: Hölscher, Reinhold/ Elfgen Ralph (Hrsg.): Herausforderung Risikomanagement – Identifikation, Bewertung und Steuerung industrieller Risiken, Wiesbaden 2002, S. 33-49.

Zitiert als: „Zech, 2002“

Ehrenwörtliche Erklärung

„Ich versichere, dass ich diese Master-Thesis selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe.“

Datum

Unterschrift